

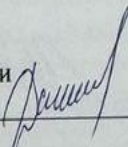
**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування**

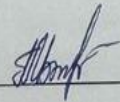
ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

**на тему «Механізм управління діловою активністю підприємства харчової
промисловості»
за матеріалами ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»**

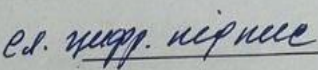
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Данильчука Івана
Сергійовича

Науковий керівник

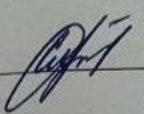

Мельничук Ганна
Сергіївна,
к.е.н., доцент

Керівник освітньо-
професійної програми


Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 24

23.01.2024
(дата)

Василь
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

22.01.2024
(дата)

Михайло

Результат захисту

76 (4С)
(оцінка)

30.01.2024 р.
(дата)

Голова ЕК:

Филук Г.М.
(підпис)

Филук Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК

Лазебник Л.Л.
(підпис)

Лазебник Л.Л., д.е.н., професор

Члени комісії:

Бодров В.Г.
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Слюсарева Л.В.
(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії

Василь

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:53:25 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Данильчук І.С._ЕМУ-22-1.p7s

Розмір файлу з підписом: 2.3 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Данильчук І.С._ЕМУ-22-1

Розмір файлу без підпису: 2.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:48:50 19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAvES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAvES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:42:29 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ_Данильчук_Іван_Cpdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ_Данильчук_Іван_Cpdf
Розмір файлу без підпису: 2.3 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:42:29 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

ВІДГУК
наукового керівника на випускню кваліфікаційну роботу
здобувача групи ЕМУ-22-1 Данильчука Івана Сергійовича
на тему «Механізм управління діловою активністю підприємства харчової
промисловості»

Актуальність теми роботи. У сучасних складних фінансово-економічних умовах господарювання та в умовах соціально-політичної нестабільності в країні перед підприємствами харчової промисловості постає нелегке комплексне завдання забезпечення їх сталого та ефективного функціонування. Вирішення останнього включає формування ефективного механізму управління діловою активністю в контексті забезпечення відповідного рівня ділової активності підприємства, що дало б йому змогу протистояти постійним змінам і загрозам зовнішнього середовища. Зазначене вище підкреслює актуальність обраної для дослідження теми.

Загальна характеристика роботи. Випускна кваліфікаційна робота Данильчука І.С. характеризується тим, що має логічно побудовану структуру. Мета роботи, сформульовані завдання, об'єкт та предмет дослідження, що викладені у вступі, цілком відповідають обраній темі випускної кваліфікаційної роботи. В процесі виконання кваліфікаційної роботи здобувачем критично опрацьовано багато наукових праць із обраної для дослідження проблематики, значний масив статистичної інформації про діяльність підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Робота характеризується тим, що матеріал кожного із розділів послідовно розкриває тему роботи і є логічно взаємопов'язаним між собою.

У першому розділі роботи здобувачем узагальнено підходи науковців до розкриття економічної сутності поняття «ділова активність підприємства», визначено її кількісні та якісні критерії, властивості та види за класифікаційними ознаками; охарактеризовано методичні підходи до формування цілісного механізму управління діловою активністю підприємства. У другому розділі роботи проведено аналіз ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» на підставі розрахунку ряду відносних показників, а також проаналізовано ефективність управління діловою активністю цього підприємства. Враховуючи одержані в процесі аналізу результати, в третьому розділі роботи здобувачем обґрунтовано пропозиції стосовно удосконалення механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Також запропоновано перелік заходів і напрямків, впровадження яких забезпечить зростання рівня ділової активності хлібокомбінату. В цілому поставлені завдання виконано, сформульована мета дослідження досягнута.

До недоліків в роботі слід віднести:

– у другому розділі роботи проведено належний кількісний аналіз ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», при цьому автором недостатньо уваги приділено аналізу причин, чинників, які вплинули на динаміку окремих із розрахованих показників;

- окремі інформаційні матеріали, що стали базою аналітичних досліджень випускної кваліфікаційної роботи, варто було б представити у вигляді додатків;
- у загальних висновках до роботи варто було б детальніше відобразити кількісні результати проведеної оцінки ділової активності підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Наукова і практична значимість роботи. Окремі з обґрунтованих автором рекомендації стосовно напрямів удосконалення механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» варті уваги та можуть бути використані в практичній діяльності вітчизняного підприємства харчової промисловості в наш час.

Рівень підготовки здобувача дав йому можливість самостійно опанувати різноманітні інформаційні джерела та наукові методи проведення дослідження, використати їх в процесі написання роботи та зробити обґрунтовані висновки.

Відношення здобувача до виконання роботи. Данильчук І.С. відповідально поставився до написання випускної кваліфікаційної роботи. Всі структурні частини кваліфікаційної роботи виконувались вчасно та послідовно. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, сформульована мета дослідження досягнута. Оригінальність роботи становить **92,51 %**.

Загальний висновок і оцінка роботи. За своїм змістом та структурою випускна кваліфікаційна робота Данильчука Івана Сергійовича відповідає встановленим методичним вимогам і вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти, заслуговує «позитивної» оцінки та може бути представлена на захист на екзаменаційній комісії.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи


(підпис) Мельник І.С.

Висновок кафедри про випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти

Данильчука Івана Сергійовича

(прізвище, ініціали)

після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри, протокол від «22» 12.2023 № 3 допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри


(підпис)

Л.В. Слюсарєва, д.е.н., професор
(прізвище, ініціали)

РЕЦЕНЗІЯ

на випускню кваліфікаційну роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
групи ЕМУ-22-1

Данильчука Івана Сергійовича

на тему: «Механізм управління діловою активністю підприємства харчової
промисловості»

Актуальність теми. Кризові прояви нестабільності та підвищеного ризику для українських підприємств, що характеризуються суттєвими деформаціями вітчизняного товарного ринку, згоранням обсягів виробництва та, відповідно, втратою досить суттєвої частки доходів, збільшенням паливно-енергетичної компоненти транспортних витрат, обмеженням доступу до фінансових ресурсів, актуалізують вимоги до вдосконалення управління їх діловою активністю. Результативність функціонування діючого механізму управління діловою активністю підприємств суттєво знижується в період кризових явищ, спричинених військовими діями на території України. Тому пошук можливостей запровадження дієвого механізму управління, виявлення резервів підвищення ефективності, потреба в економії ресурсів, оптимальному поєднанню методів та інструментів управління діловою активністю підприємства нині стають об'єктивною необхідністю. Це підкреслює актуальність та доцільність подальших досліджень цієї проблематики.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. Представлена на рецензування випускна кваліфікаційна робота містить всі складові магістерського дослідження: вступ, три взаємопов'язані розділи, які безпосередньо присвячені темі дослідження, висновки, перелік опрацьованих літературних джерел і додатки. У вступі обґрунтовано актуальність теми, викладені мета, завдання, об'єкт, предмет, методи та інформаційна база дослідження.

Робота чітко структурована, матеріал викладено в логічній послідовності, а її зміст розкриває поставлену мету та завдання. В першому розділі роботи розкрито наукові підходи до трактування сутності терміну «ділова активність підприємства», визначено ключові ознаки, властивості та види ділової активності підприємства; розкрито методичні підходи до розробки механізму управління діловою активністю підприємства. В другому розділі роботи проведено розгорнуту оцінку рівня та динаміки ділової активності підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», а також ефективності управління діловою активністю. Це дало можливість автору в третьому розділі обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення механізму управління діловою активністю досліджуваного підприємства в умовах воєнного стану в Україні. За результатами виконаного дослідження зроблено узагальнюючі висновки, що цілком відповідають поставленим завданням.

Позитивними рисами випускної кваліфікаційної роботи є логічність, системність та послідовність викладення матеріалу, значний обсяг використаних джерел економічної літератури.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, МФУ України. Окремі обґрунтовані автором пропозиції стосовно удосконалення механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» потенційно спроможні забезпечити зростання рівня ділової активності, а тому заслуговують на увагу та можуть бути використані в практичній діяльності цього підприємства.

Наявність недоліків. Принципових зауважень до змісту кваліфікаційної роботи немає. Разом з тим, робота не позбавлена неточностей та незначних недоліків, зокрема таких:

- варто було більш чітко виписати проблеми, які виникали в процесі управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» в аналізований період й впливали на ефективність управлінських заходів;

- робота б значно виграла, якби при обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» було б більш повно враховано загрози та ризики ведення господарської діяльності в Україні в умовах воєнного стану.

Проте, зазначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку виконаної кваліфікаційної роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. В цілому, треба відмітити, що випускна кваліфікаційна робота Данильчука І.С. є завершеною змістовною працею, яка за своїм змістом і структурою відповідає вимогам другого (магістерського) рівня вищої освіти та може бути рекомендована до захисту на засіданні ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фінансів,

банківської справи та страхування

Національної академії статистики,

обліку та аудиту



Людмила БОГДАНОВЦЕВА

«___»

2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи
обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри

 Л.В. Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Данильчуку Івану Сергійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Механізм управління діловою активністю підприємства харчової промисловості»

Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.

3. Цільова установка: розкриття підходу до формування та аналіз ефективності механізму управління діловою активністю підприємства

Мета роботи: розкриття теоретико-методичних основ формування механізму управління діловою активністю підприємства харчової промисловості та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення підходів та інструментарію управління в нинішніх економічних реаліях.

Об'єкт дослідження: механізм управління діловою активністю підприємства.

Предмет дослідження: методичні та практичні аспекти формування механізму управління діловою активністю підприємства.

База дослідження: підприємство ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

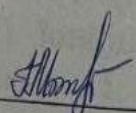
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2020-2022 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 11 таблиць, 12 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування механізму управління діловою активністю підприємства. 1.1. Економічна сутність та доцільність управління діловою активністю підприємства, 1.2. Методичні підходи до розробки механізму управління діловою активністю підприємства; Розділ 2. Аналіз ефективності управління діловою активністю підприємства харчової промисловості – ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». 2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», 2.2. Аналіз показників та ефективності управління діловою активністю на підприємстві; Розділ 3. Обґрунтування рекомендацій стосовно удосконалення механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

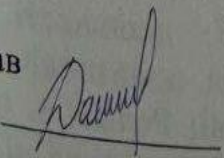
7. Календарний план виконання		
№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної (дипломної) роботи	Фактична дата виконання
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи 

Керівник освітньо-професійної програми

с.ч. цифр. підпис

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти 

Мельничук Т.С.
Сергійівна, к.е.н.,
доцент

Бодров Володимир
Григорович,
д.е.н., професор

Данильчук Т.С.
Сергійівна

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
------------------	-------------------------	--------------------------	----------	--

ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ

1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	20		Мельник ІС.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	4		
3.Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	6		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	39		

ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ

1.Доповідь	від 0 до 10	10		Мельник ІС.
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	20		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	37		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	76		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
76	C	4	30.01.2024	Мельник ІС.
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B			
50-59	E	3 (задовільно)		
35-49	EX	2 (незадовільно)		

АНОТАЦІЯ

Механізм управління діловою активністю підприємства харчової промисловості

Мета роботи полягає в розкритті теоретико-методичних основ формування механізму управління діловою активністю підприємства харчової промисловості та розробці практичних рекомендацій стосовно удосконалення підходів та інструментарію управління в нинішніх економічних реаліях.

Завданнями роботи є: розкрити економічну сутність поняття «ділова активність підприємства» та визначити доцільність управління; охарактеризувати методичні підходи до розроблення механізму управління діловою активністю підприємства; проаналізувати господарську діяльність підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»; здійснити оцінку динаміки показників ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», а також проаналізувати ефективність управління діловою активністю на підприємстві; обґрунтувати конкретні пропозиції стосовно удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти формування механізму управління діловою активністю підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм управління діловою активністю підприємства.

Базою дослідження виступають матеріали підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

За результатами дослідження систематизовано теоретико-методичні підходи до формування механізму управління діловою активністю підприємства, а також запропоновано декілька способів і заходів удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності підприємства харчової промисловості в процесі формування механізму управління його діловою активністю.

Дипломна робота містить 61 сторінку, 11 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 40 найменувань, 4 додатка.

Ключові слова: ділова активність підприємства; управління діловою активністю; механізм; елементи механізму; механізм управління діловою активністю.

Рік виконання дипломної роботи 2023 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

Mechanism of management of business activity of a food industry enterprise

The purpose of the work is to reveal the theoretical and methodological foundations of the formation of a mechanism for managing the business activity of a food industry enterprise and to develop practical recommendations regarding the improvement of management approaches and tools in current economic realities..

The objectives of the work are: to reveal the economic essence of the concept of «business activity of the enterprise» and to determine the expediency of management; describe methodical approaches to the development of a mechanism for managing business activity of the enterprise; to analyze the economic activity of the enterprise LLC «Kovelskiy Hlibokombinat»; to evaluate the dynamics of the indicators of business activity of LLC «Kovelskiy Hlibokombinat», as well as to analyze the effectiveness of business activity management at the enterprise; substantiate specific proposals regarding the improvement of the mechanism of managing the business activity of the LLC «Kovelskiy Hlibokombinat».

The subject of research – methodical and practical aspects of the formation of the mechanism for managing the business activity of the enterprise.

The object of research is the mechanism of managing the business activity of the enterprise..

The study is based on the materials of the of the company LLC «Kovelskiy Hlibokombinat».

According to the results of the research, theoretical and methodological approaches to the formation of the business activity management mechanism of the enterprise were systematized, as well as several methods and measures for improving the business activity management mechanism of the LLC «Kovelskiy Hlibokombinat» were proposed.

The obtained results can be used in the practical activities of the food industry enterprise in the process of forming a mechanism for managing its business activity.

Diploma work contains 61 pages, 11 tables, 12 figures, a list of used sources of 40 items, 4 edits.

Key words: business activity of the enterprise; business activity management; mechanism; mechanism elements; business activity management mechanism.

Year of completion of the thesis 2023.

Year of work protection 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна сутність та доцільність управління діловою активністю підприємства.....	9
1.2. Методичні підходи до розробки механізму управління діловою активністю підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ – ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	23
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».....	23
2.2. Аналіз показників та ефективності управління діловою активністю на підприємстві.....	31
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ СТОСОВНО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ».....	40
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. В нинішніх умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища господарювання через повномасштабні бойові дії на території України, а також враховуючи процеси євроінтеграції перед керівництвом вітчизняних підприємств гостро постає ряд завдань, пов'язаних із забезпеченням їх виживання та розвитку, які потрібно вирішити. До числа таких ключових питань належить і формування дієвого механізму управління діловою активністю підприємства. Адже нині на діяльність підприємства здійснюють негативний вплив не лише фактори зовнішнього середовища, а й відсутність зазначеного вище ефективного механізму та, відповідно, можливості забезпечення такого рівня ділової активності, який би дозволив підприємству протистояти ризикам і постійним змінам умов на ринку. Тому визначення головних елементів механізму управління діловою активністю в контексті забезпечення високого рівня рентабельності діяльності підприємства, ділової активності та конкурентоспроможності, належить до числа актуальних і важливих на сьогодні питань. Останнє зумовлено й тим, що недостатній рівень ділової активності може спричинити кризовий фінансовий стан підприємства, призвести до неефективного використання ресурсів, відсутності інноваційної діяльності, до спадної тенденції фінансових показників його діяльності. З іншої сторони, належне управління діловою активністю створить передумови до розвитку та нарощування економічного потенціалу підприємства, мінімізації загроз і ризиків у нових умовах невизначеності. Це зумовлює доцільність та актуальність подальшого дослідження питання розробки дієвого механізму управління діловою активністю підприємства в цілому, а також формування комплексу відповідного управлінського інструментарію зокрема.

Стан та ступінь розробки даної проблеми в спеціальній літературі. Дослідженням питань сутності поняття «ділова активність

підприємства» та її видів, методики розрахунку її рівня та проведення аналізу присвячено праці багатьох науковців, приміром таких як: О.М. Анісімова, Є.Ю. Антипенко, Д.О. Зиз, М.О. Годящев, С.М. Ногіна С.М., Т.В. Польова, О.О. Горошанська, Н.Б. Кащена, Г.М. Сидоренко-Мельник, М.П. Войнаренко, М.В. Пугачова, М.М. Якуба, В. Харченко та ін. Питання етапів, завдань, методів та важелів управління діловою активністю підприємства та в цілому формування відповідного механізму представлено в роботах таких вчених як: С.А. Бурій, М.М. Гуменюк, В.В. Варавка, Л.Й. Кобрин, В.О. Голтвенко, В.О. Мукомела-Михалець, Л.Е. Клименко, Л.Т. Снитко, І.Б. Хома, О.Ф. Томчук. Не зважаючи на те, що наявні напрацювання науковців як щодо теоретичних засад системи управління діловою активністю підприємства, так і певного практичного інструментарію, однак потребують вирішення і, відповідно, подальшого дослідження проблеми забезпечення високого рівня ділової активності підприємства в умовах воєнного стану, формування належного механізму управління цими процесами. Зазначене вище й зумовило вибір теми, постановки мети та завдань кваліфікаційної роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретико-методичних основ формування механізму управління діловою активністю підприємства харчової промисловості та розробка практичних рекомендацій стосовно удосконалення підходів та інструментарію управління в нинішніх економічних реаліях.

Завдання роботи:

- розкрити економічну сутність поняття «ділова активність підприємства» та визначити доцільність управління;
- охарактеризувати методичні підходи до розроблення механізму управління діловою активністю підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»;

– здійснити оцінку динаміки показників ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», а також проаналізувати ефективність управління діловою активністю на підприємстві;

– обґрунтувати конкретні пропозиції стосовно удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Об'єкт дослідження – механізм управління діловою активністю підприємства.

База дослідження – це підприємство ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Предметом дослідження виступають методичні та практичні аспекти формування механізму управління діловою активністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичними засадами для написання кваліфікаційної роботи стали фундаментальні положення теорії менеджменту, системного підходу, управління підприємством, економіко-статистичного аналізу. У кваліфікаційній роботі використано ряд наукових методів проведення дослідження, а саме: дедукції та індукції, метод синтезу, метод логічного узагальнення, методи групування та порівняння, методи статистичного аналізу, аналітичні методи, графічний та табличний методи.

Інформаційне забезпечення випускної кваліфікаційної роботи складають статті науковців (вітчизняних і зарубіжних) у фахових виданнях, монографії, публікації економістів-практиків, а також вчених в інших періодичних виданнях, матеріали круглих столів, конференцій (міжнародних і всеукраїнських), усі види звітності (статистичної, фінансової) підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», інші матеріали з інтернет-джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та доцільність управління діловою активністю підприємства

В нинішніх умовах рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та стабільності фінансового стану значною мірою визначається його діловою активністю. Однак до кінця XX ст. науковці не приділяли належної уваги дослідженню ділової активності підприємства як окремої специфічної економічної категорії соціально-економічних відносин. Найперше велось вивчення терміну «ділова активність» за чотирма підходами, а саме за:

1. Макроекономічним – пов'язаний загалом із функціонуванням економічної системи чи з окремими її складовими макрорівня. Ділова активність слугує характеристикою стану підприємницької діяльності на рівні окремої країни або галузі. Демонструє взаємозв'язок ділової активності з економічними, науково-технологічними, політичними, соціокультурними, демографічними, кліматичними, природними чинниками макросередовища;

2. Мікроекономічним – характеризує ділову активність власне одного підприємства з позицій однієї з ініціативних, результативних сил розвитку економіки. Ділова активність показує сукупність зусиль, націлених на просування підприємства на ринку, які описуються комплексом критеріїв;

3. Індивідуалістичним – при аналізі ділової активності зосереджується увага на незв'язаних між собою проявах властивостей суб'єкта (мобільність, ініціативність, заповзятливість), людському факторі та внеску кожного окремого співробітника у господарську діяльність підприємства;

4. Комплексним – ділову активність підприємства досліджують у абсолютній сукупності рис послідовно-причинних залежностей. До того ж у

визначенні намагаються поєднати ділову активність окремо взятих підприємств із певними зовнішньо-економічними процесами [18, с. 145; 31].

Першими розкрили зміст терміну «ділова активність підприємства» американські та європейські економісти [10, с. 201]. Наприклад, варто відмітити наукові доробки Е. Лінкольна. Він у своїй праці «Фінанси підприємств: прикладний аспект», опублікованій у 1925 р., відобразив економічну інтерпретацію ділової активності та алгоритм обчислення понад сорока аналітичних коефіцієнтів. В українських наукових джерелах поняття «ділова активність» з'явилося тільки у 1990-х рр., завдячуючи цьому розвиткові підприємництва й також це було пов'язано із появою таких економічних термінів, як «діловий ризик» і «діловий крах», а запобігання настання таких подій вимагало рішучих дій з боку підприємців [14, с. 115].

Наразі серед науковців, експертів і практиків немає одностайності в питанні трактування економічного змісту поняття «ділова активність підприємства». Однак більшість українських науковців, серед яких Ковальов В.В., Костирко Р.О., Коробов М.Я., Мец В.О., Шеремет О.О. та ряд ін. переконані, що цей термін потрібно розглядати як у широкому, так і у вузькому змісті [18, с. 55; 34, с. 150]. У широкому сенсі ділова активність підприємства представляє собою цілісний комплекс зусиль, спрямованих на поступове просування підприємства на тих чи інших ринках – продукції, праці, капіталу, себто йдеться про його активність у зовнішньому бізнес-середовищі. У вузькому значенні під цим терміном розуміють поточну виробничу та комерційну діяльність підприємства, ступінь успішності використання вкладених зусиль, різних видів ресурсів, ефективності системи управління. Отже, у вузькому розумінні цього терміну перш за все концентрується увага на проблематиці акумуляції внутрішніх ресурсів підприємства та подальшого дієвого управління ними з метою забезпечення економічного розвитку підприємства [7, с. 63].

Доволі довгий проміжок часу «ділова активність підприємства» науковцями вивчалась переважно в рамках фінансового аналізу операційної діяльності підприємств [3, с. 79]. У зв'язку з цим став поширеним підхід до розкриття його змісту у фінансовому аспекті, що на практиці проявляється через швидкість обертання засобів підприємства. Такого підходу дотримувались такі вчені як Брадул. О.М., Ільїна С.Б., Верхоглядова Н.І., Темченко А.Г., Шилов В.П., Донцова Л.В., Шеремет О.О. та ін. [34, с. 151].

Інші науковці, приміром Канке А., Кошева І., Холта Р. [19, с. 194], Цал-Цалко Ю., Юркова С., Пястолова С. ділову активність ототожнюють з ефективністю використання капіталу (ресурсів) чи загалом діяльності підприємства [35]. На думку Кірейцева Г.Г. ділову активність підприємства доречно трактувати як процес вибору самого оптимального співвідношення між цілісною системою наявних ресурсів та обсягом виготовленої продукції певного асортименту з використанням цих ресурсів.

Ряд вітчизняних дослідників взагалі заміщують сутність терміну «ділова активність підприємства» тими показниками, які її визначають [22, с. 409]. Наприклад, Мельник М.В., Єфімова О.В. в цілях аналізу ділової активності підприємства показують його операційний цикл [14, с. 71].

Польова Т.В. сформулювала наступне визначення категорії «ділова активність підприємства»: «це діапазон реальних дій, скорегованих на істотний рівень ризику господарської діяльності та які спрямовуються на забезпечення поступовості розвитку підприємства, досягнення ним обраних цілей та схвалених програм, на максимально раціональне використання його економічного потенціалу в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища господарювання» [24, с. 102].

Відібрані в економічних джерелах підходи кількох інших дослідників, науковців до трактування сутності терміну «ділова активність підприємства» представлено в табл. А1 додатку А. Підводячи підсумок доречно відмітити, що більшість практиків і провідних вчених досліджують цей термін як

ефективність та результативність діяльності підприємства, використання різноманітних видів ресурсів (трудових, нематеріальних, матеріальних, фінансових); як комплексне поняття, зміст якого розкривається через систему пов'язаних між собою кількох економічних категорій, та яке визначає можливості розвитку підприємства. До того ж доречно відмітити, що погляди багатьох вчених суттєво відрізняються й відсутній універсальний підхід до трактування цього терміну. Не зважаючи на це, можна виокремити визначальні ознаки ділової активності підприємства (рис. 1.1).

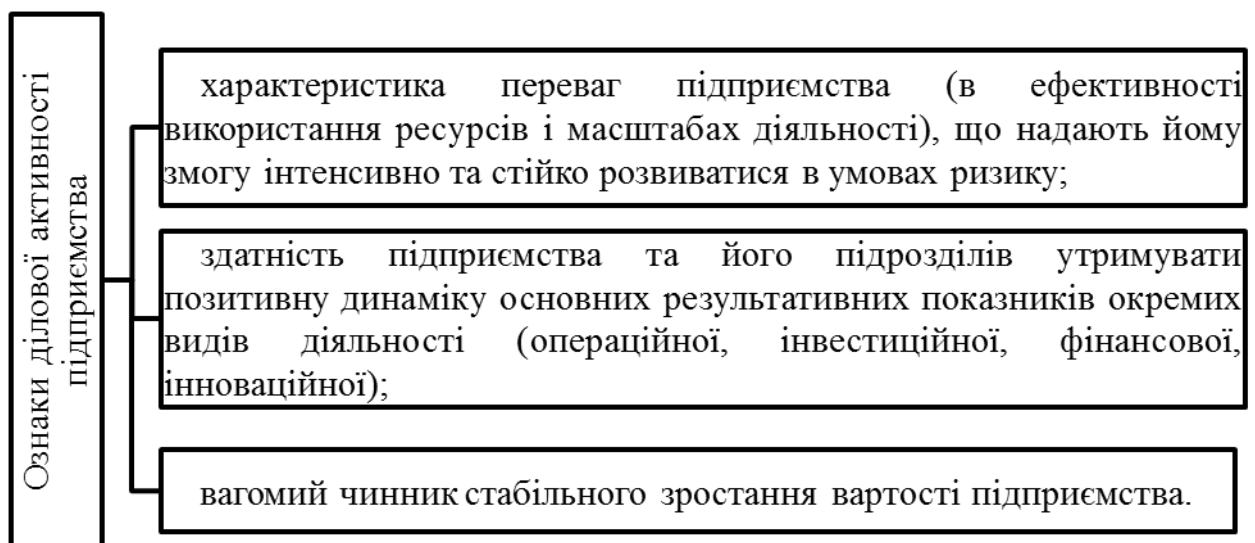


Рис. 1.1. Ключові ознаки ділової активності підприємства

Джерело: складено за [9, с. 68].

Ділова активність окремого підприємства описується за допомогою цілісної системи критеріїв – як кількісних (рис. 1.2), так і якісних (рис. 1.3).

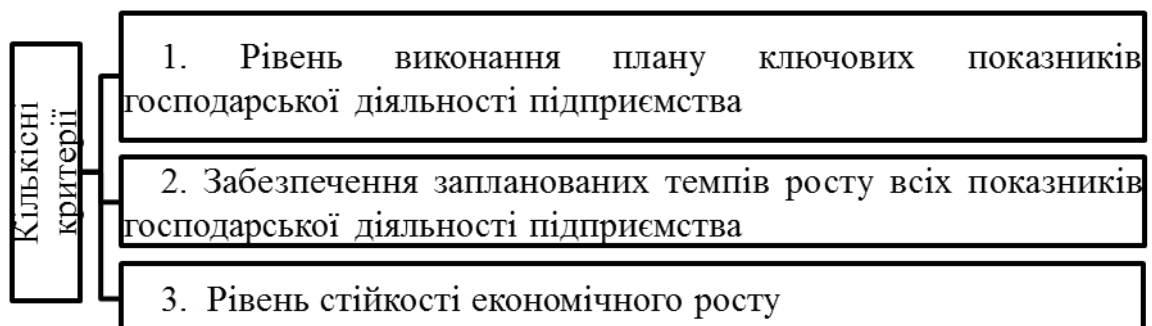


Рис. 1.2. Кількісні критерії ділової активності підприємства

Джерело: побудовано за [8, с. 146].

Себто, ділова активність підприємства виступає доволі важливою та ємною категорією, яку варто застосовувати не лише в цілях аналізу господарської діяльності, але й в процесі схвалення управлінських рішень.

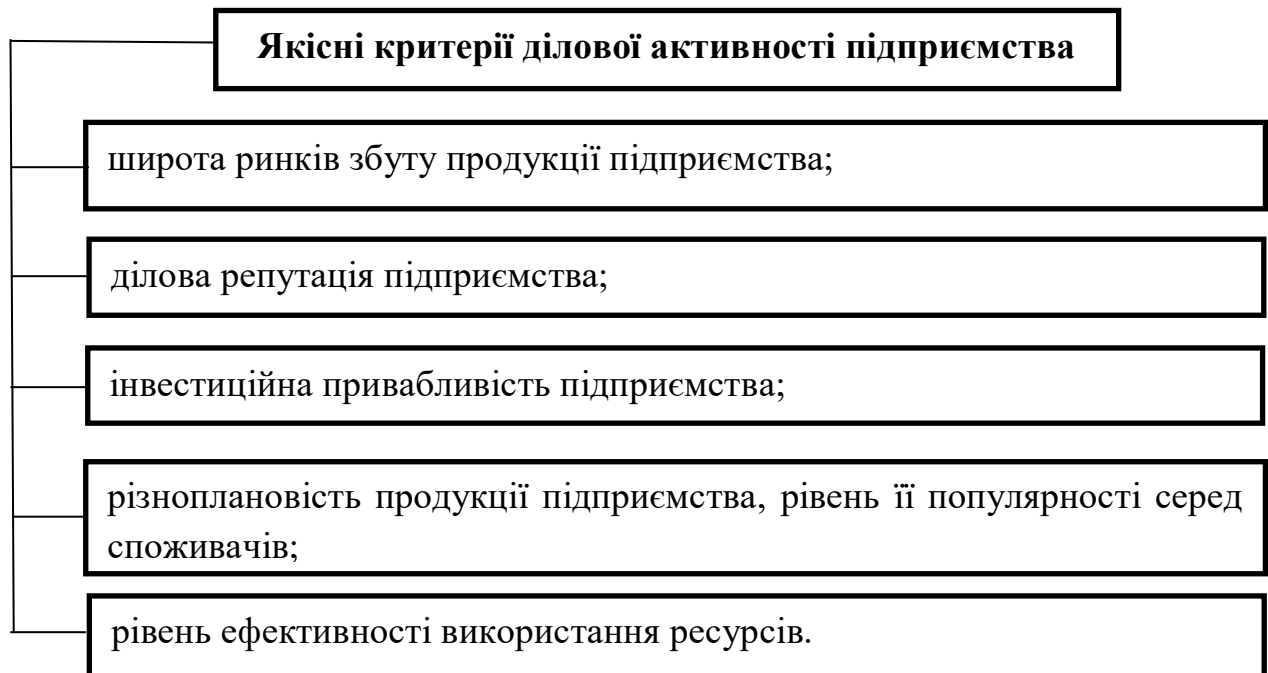


Рис. 1.3. Якісні критерії ділової активності підприємства

Джерело: побудовано за [8, с. 146].

Визначальні характерні риси, напрями та сфери застосування ділової активності підприємства було виокремлено науковцем Годящевим М.О. [10, с. 201] Останні наочно представлені на рис. 1.2. Враховуючи останні зазначений науковець сформулював наступне узагальнене трактування поняття «ділова активність підприємства» – це комбінований показник, використовуючи який можна провести ретроспективну оцінку господарської діяльності підприємства завдяки тим ознакам, які розкривають складні виробничі, техніко-технологічні, соціально-економічні системи в умовах нестабільності бізнес-середовища, та репрезентує якість використання економічного потенціалу підприємства задля наступного ухвалення управлінських рішень.

Комплексне вивчення ділової активності підприємства з позицій об'єкта управління спричиняє доцільність розгляду її окремих видів за певними класифікаційними ознаками. На цьому акцентують увагу зокрема такі

науковці як Бурий С.А., Мукомела-Михалець В.О. [5]. На думку останніх, ділова активність має розглядатись в рамках системи управління підприємством, так як виступає результатом практичного втілення управлінських рішень щодо застосування ресурсних і ринкових можливостей.

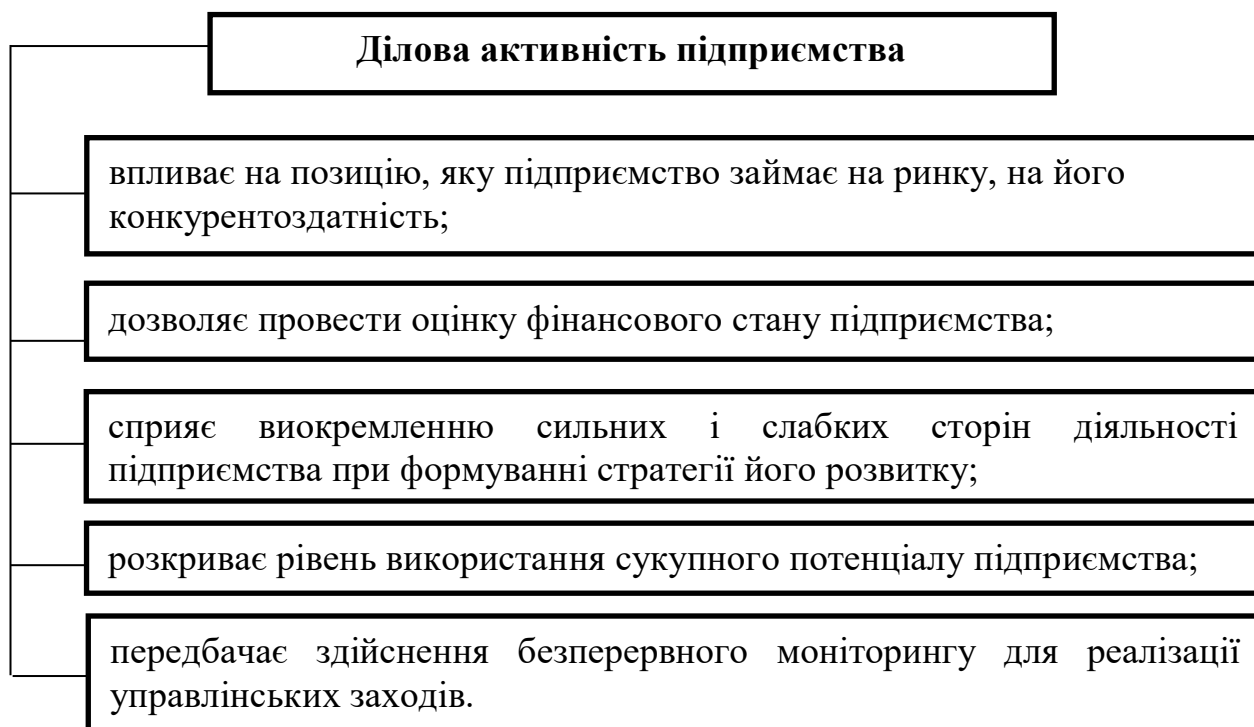


Рис. 1.4. Головні властивості ділової активності підприємства

Джерело: побудовано за [9, с. 69].

Ці науковці виокремлюють такі три ключові підходи до виділення видів ділової активності підприємства:

1. Змістовний – виокремлено найбільше ознак групування. Приміром, кількість функціональних елементів залежить від особливостей підприємства, його товарної спеціалізації та масштабів діяльності тощо.

2. Процесний – передбачає розкриття ділової активності підприємства через сукупність цілеспрямованих процесів, як процес управління.

3. Системний – ділова активність підприємства розглядається як системна характеристики його розвитку [7, с. 71].

Обов'язковою умовою якісного управління діловою активністю підприємства являється науково обґрунтована класифікація за певними

ознаками. Окремі види ділової активності підприємства в розрізі кількох класифікаційних ознак наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація видів ділової активності підприємства за ознаками

№ п/п	Назва ознака класифікації	Види ділової активності підприємства за ознакою
1.	За сферою діяльності підприємства	1. Головного виду діяльності; 2. Інших видів діяльності.
2.	За змістом об'єктів, що оцінюються	1. Операційна; 2. Фінансова; 3. Інвестиційна; 4. Інноваційна; 5. Ринкова; 6. Організаційно-управлінська.
3.	За ступенем відношення до підприємства	1. Внутрішня; 2. Зовнішня.
4.	За стадіями життєвого циклу підприємства	1. На етапі створення; 2. На етапі початкового здійснення діяльності; 3. На стадії активного зростання; 4. На етапі «зрілості» підприємства. 5. На стадії «старіння».
5.	За ступенем реальності	1. Потенційна; 2. Реальна.
6.	За горизонтами планування	1. Стратегічна; 2. Тактична.
7.	За рівнем активності	1. Достатній рівень; 2. Задовільний; 3. Незадовільний рівень.
8.	За часовим аспектом	1. Ретроспективна; 2. Поточна (фактична); 3. Прогнозна.

Джерело: складено за [32, с. 87].

Представлені в табл. 1.1 види ділової активності підприємства в розрізі класифікаційних ознак можуть бути використані з метою її зростання на кожному з окремих рівнів управління. Оскільки результати аналізу ділової активності виступають базисом для подальшого забезпечення належної результативної діяльності підприємства, доцільно в процесі оцінювання його стану виділяти три рівні ділової активності (достатній, задовільний та незадовільний) та характерні кожному з них ситуації, що визначають певні результати роботи. Достатньому рівню відповідає стійкий фінансовий стан та зростаюча динаміка фінансових показників, активна інвестиційна та інноваційна політика, високий рівень ефективності використання ресурсів [24, с. 302]. При задовільному рівню ділової активності маємо нестійкий фінансовий стан підприємства, нестійку динаміку показників, нерегулярну

інвестиційно-інноваційну діяльність, суттєве скорочення ефективності використання ресурсів. Незадовільний рівень ділової активності характерний для кризової ситуації, звуженого типу виробництва, немає інноваційної діяльності, різко знижуються оціночні показники тощо [14, с. 77]. Недопущення незадовільного рівня ділової активності вимагає формування механізму управління діловою активністю підприємства. Це питання детальніше дослідимо у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

1.2. Методичні підходи до розробки механізму управління діловою активністю підприємства

Забезпечення високого рівня ділової активності підприємства вимагає від його керівництва здійснення управлінських дій. Бланк І.О. вважає, що управління діловою активністю підприємства займає чільне місце в цілісній системі управління розвитком по тій причині, що «генерує спроможність господарюючого суб'єкта до зростання його вартості на ринку, що виступає найголовнішою метою його функціонування» [1, с. 50]. Управління діловою активністю підприємства інші науковці визначають як процес впливу з боку керівництва на щоденні плани по всіх видах ресурсів – по їх формуванню, розподілу та використанню, в цілях стабільного росту економічної ефективності діяльності підприємства [11, с. 68].

Для досягнення поставлених цілей управління діловою активністю підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді, потрібно сформувати відповідний цілісний механізм управління із відповідною структурою взаємопов'язаних елементів. Такий механізм виступає невід'ємною частиною цілісної системи управління підприємством і має бути побудований у відповідності до вимог, представлених на рис. 1.5.

Сутність поняття «механізм управління діловою активністю підприємства» вітчизняні науковці визначають наступним чином: це система чітко врегульованих процесів залучення ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних), їх розподілу та використання відповідно до затверджених стратегічних цілей діяльності підприємства в межах певних принципів, методів, важелів і нормативно-правового поля з урахуванням рівня ризику та результатів оцінки фактичного рівня ділової активності.

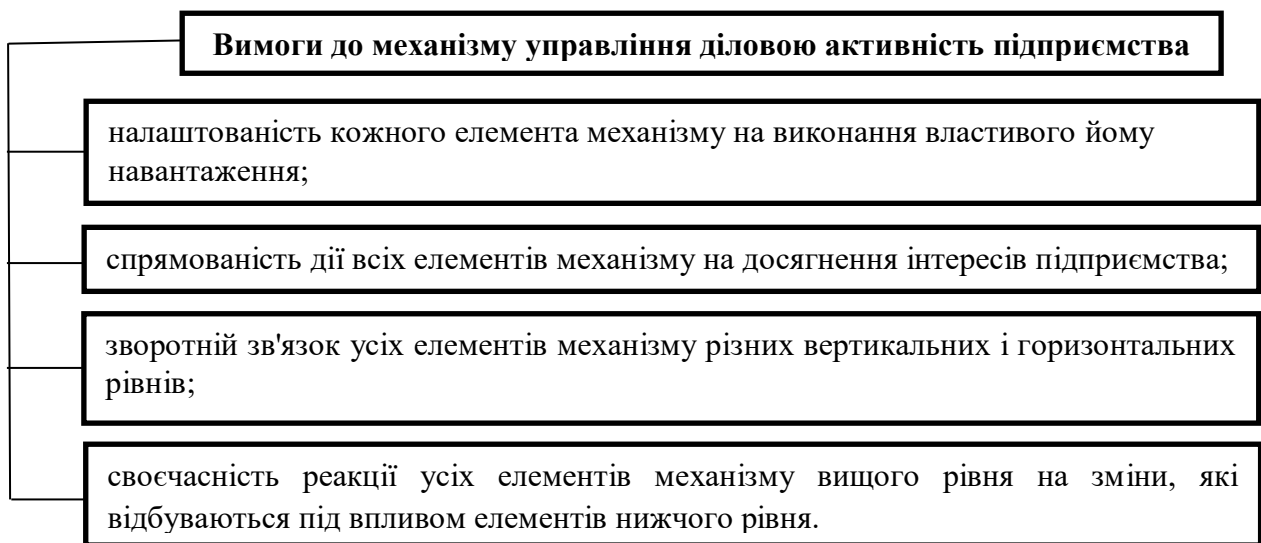


Рис. 1.5. Ключові вимоги до побудови механізму управління діловою активністю підприємства

Джерело: побудовано за [13, с. 875].

Формування механізму управління діловою активністю підприємства розпочинається із побудови його структури, характеристики окремих складових елементів і визначення поетапності дій. Стосовно структури цього механізму, то останню наочно представлено на рис. 1.6. Згідно методичних підходів розпочинати формування такого механізму слід із визначення суб'єктів управління, об'єктів управлінського впливу (діяльність підприємства в цілому, або окремого структурного підрозділу, чи певний бізнес-процес, ресурси, власне показники ділової активності), принципів, мети та завдань, методів та інструментів реалізації функцій управління. Щодо суб'єктів управління, то останніми можуть бути вище керівництво, менеджери

середнього рівня, керівники служб і структурних підрозділів підприємства тощо [15, с. 23]. Головною метою для механізму управління діловою активністю підприємства стає забезпечення її найвищого рівня при наявних ресурсах в умовах ймовірних загроз і нестабільності зовнішнього середовища.

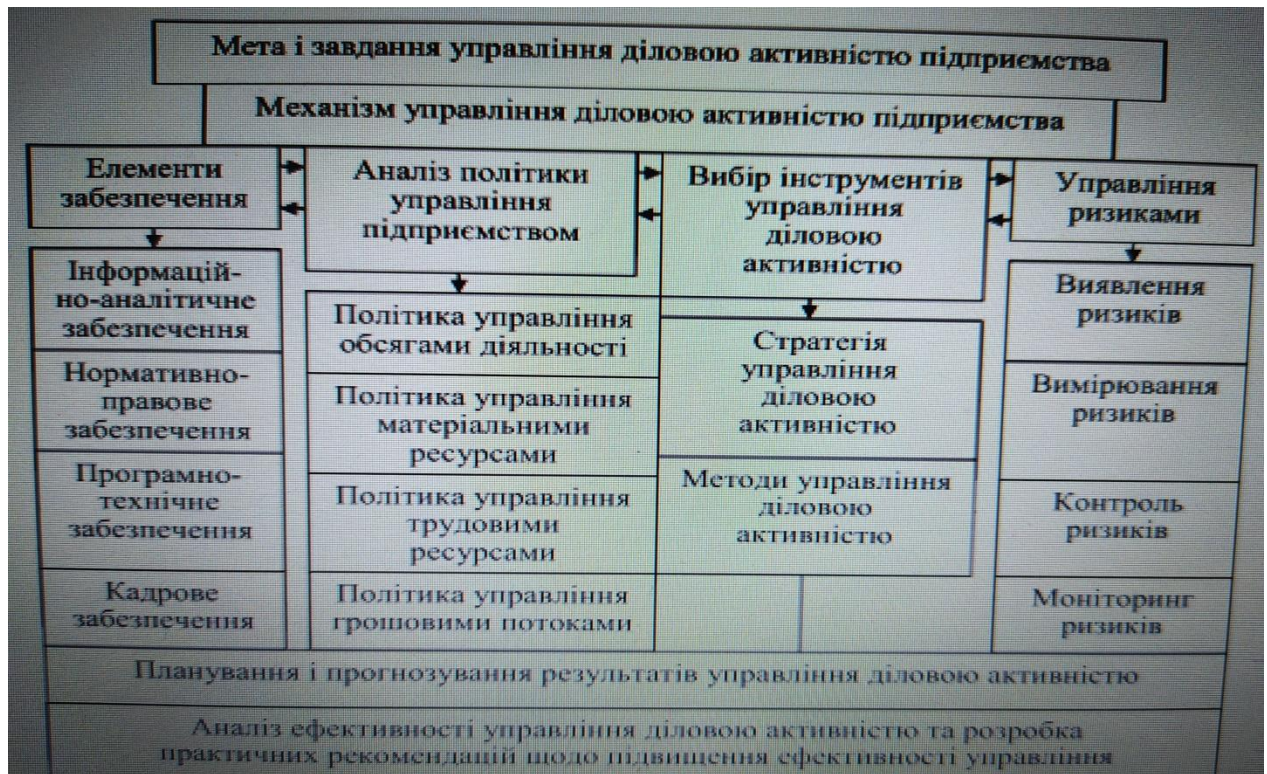


Рис. 1.6. Структура механізму управління діловою активністю підприємства

Джерело: побудовано за [13, с. 876].

Досягнення окресленої мети потребує вирішення багатьох завдань, ключові з яких наведено на рис. 1.7. Забезпечення зростання рівня ділової активності за рахунок заходів управління вимагає дотримання певних правил, зокрема таких: треба використовувати лише перевірені джерела інформації (як прогнозованої, так і фактичної); внесення змін в поточний план управління певним видом ресурсу потрібно узгоджувати із заходами по іншим видам ресурсів; є в наявності механізм продуктивної передачі заходів покращення плану до його виконання [18, с. 40]; під час управління певним ресурсом можна виконувати контроль за здійсненням удосконалення плану.

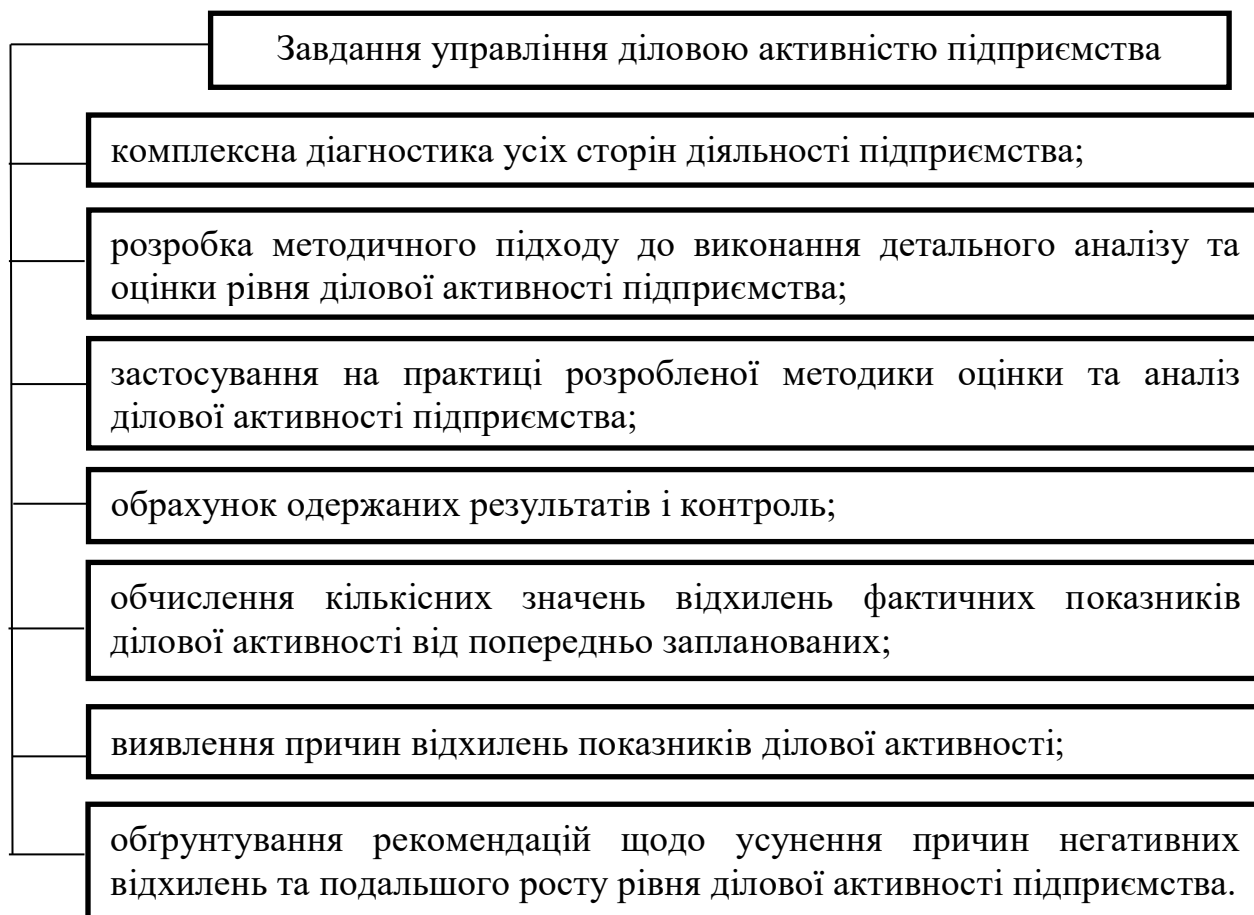


Рис. 1.7. Ключові завдання управління діловою активністю підприємства

Джерело: побудовано за [31, с. 151].

Механізм управління діловою активністю повинен охоплювати різні сфери діяльності підприємства, а власне управлінські впливи доречно здійснювати одночасно за трьома напрямками, які представлені в додатку Б. Зазначимо, що переважна більшість вчених концентрують увагу тільки на двох площинах управління, а саме на соціально-економічному (полягає у забезпеченні очікуваного економічного ефекту) та управлінню ефективністю діяльності задля більш повного задоволення інтересів власників підприємства [30]. Кожен із описаних аспектів управління виконується через застосування належних методів та інструментів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види методів управління частковими аспектами ділової активності
підприємства

№ п/п	Сутність методів управління	Види методів
	Економічний аспект управління діловою активністю	
1.	Ця сукупність методів і засобів характеризує завершений акт впливу керівництва на ділову активність підприємства як об'єкта управління	Господарський розрахунок; матеріальне стимулювання працівників; метод фінансування; балансовий метод; регулювання цін; кредитування.
	Соціальний аспект управління діловою активністю	
2.	Ці методи застосовуються до працівників підприємства з метою кращої реалізації мотивів соціальної поведінки окремої людини	Моральне стимулювання; психологічні методи; соціальне нормування та регулювання; організаційно-адміністративні методи; економічні стимулюючі методи.

Джерело: складено за [19, с. 196].

Управління діловою активністю підприємства потрібно здійснювати послідовно, поетапно. Перелік таких етапів представлено на рис. 1.8.

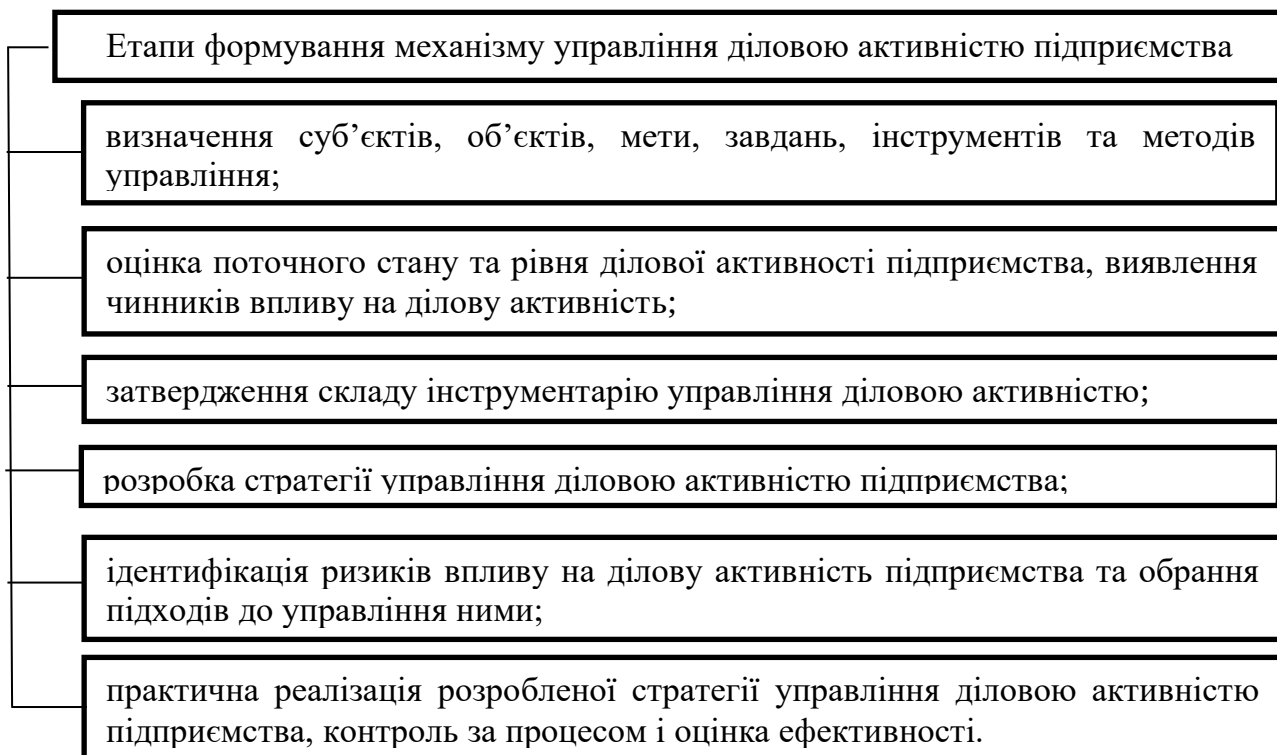


Рис. 1.8. Етапи формування та реалізації механізму управління діловою активністю підприємства

Джерело: побудовано за [13, с. 876].

Спільним для кожного відображеного на рис. 1.8 етапу формування механізму управління діловою активністю окремого підприємства виступає використання методів та інструментів управління. Таке управління включає

всі елементи інструментарію на кожному з трьох наявних рівнях – стратегічному, тактичному, оперативному. На стратегічному рівні визначається мета, перелік цілей господарської діяльності підприємства, обираються методи, інструменти та важелі управління, системи показників, за допомогою яких проводитиметься комплексне оцінювання ділової активності. На тактичному рівні виконується ретроспективний аналіз управління діловою активністю підприємства в попередніх роках, оцінюється вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ступінь ділової активності. На оперативному рівні – оцінка стану забезпеченості підприємства видами ресурсів, рівня ефективності їх використання, ситуація із виконанням схваленого плану [30, с. 992].

Управління діловою активністю – це завжди перманентний процес, який має відбуватись протягом усього періоду функціонування підприємства, що в кінцевому підсумку повинно забезпечити його економічний розвиток. Досить важлива роль у досягненні затверджених цілей управління діловою активністю належить інструментам і важелям втілення управлінського впливу. Багато науковців у своїх працях пропонують для цього використовувати як економічні, так і психологічні та фінансові інструменти. Сукупність видів таких інструментів управлінського впливу узагальнено у табл. 1.3. Відмітимо, що кожному із наявних інструментів управління діловою активністю підприємства притаманні власне призначення і суть, а тому всі вони є важливими для вдалого виконання комплексу управлінських заходів.

Таблиця 1.3

Групи інструментів здійснення управління діловою активністю підприємства

№ п/п	Назва групи інструментів	Перелік видів інструментів
1.	Фінансові інструменти	1. Фінансові активи (грошові кошти, дебіторська заборгованість, пайові інструменти власного та інших підприємств, інструменти фінансового ринку, договори на отримання або ж на обмін фінансових активів інших підприємств, тощо); 2. Фінансові зобов'язання (дольові та боргові фінансові інструменти, фінансові інструменти безризикові, а також інструменти з низьким, помірним, високим і вельми високим рівнями ризику тощо); 3. Інструменти власного капіталу (резерви, прибутки, емісійні цінні папери тощо).

2.	Економічні інструменти	Економічний аналіз.
3.	Психологічні інструменти	Концепція управління діловою активністю працівників; управління кар'єрою працівників; формування корпоративної культури в частині ділової активності підприємства; психологічний аудит; здійснення ефективної кадрової політики активності персоналу та ін.
4.	Екологічні інструменти	Система екологічного менеджменту EMAS; оцінювання екологічних наслідків; екомаркування продукції; договори та угоди підприємства про охорону довкілля.
5.	Специфічні інструменти	Управлінський аудит.

Джерело: складено за [31, с. 83].

Отже, підводячи підсумок проведеного нами дослідження, спочатку зауважимо, що ділова активність підприємства як окрема економічна категорія являється доволі багатоаспектною та об'ємною. Останню слід досліджувати з позицій інтенсивності реалізації різних напрямів господарської діяльності підприємства, а також її ефективності за якийсь проміжок часу. Ділова активність як комплексне поняття є кінцевим результатом взаємодії всіх зусиль підприємства, визначається загальною сукупністю господарських чинників, залежить від впроваджених керівництвом реальних управлінських заходів і дій, націлених на досягнення затверджених стратегічних цілей та його розвиток. Ділова активність підприємства є досить чутливою до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, через що вимагає формування відповідного механізму послідовного, належного, систематичного управління. Управління діловою активністю підприємства має бути обґрунтованим і комплексним, враховувати нинішні особливості ділового розвитку, загрози та поточні умови функціонування підприємства. Механізм управління діловою активністю підприємства має у своєму складі елементи забезпечення, аналізу ділової активності, сукупність методів та інструментів реалізації управлінських дій, а також підсистему управління ризиками. Основними завданнями управління діловою активністю підприємства виступають забезпечення належного її рівня, активізація та стимулювання зростання цього важливого показника.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ – ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ковельський хлібокомбінат» (скорочена назва – ТОВ «Ковельський хлібокомбінат») належить до числа потужних підприємств харчової промисловості Волині. Це підприємство було засноване у 1998 р. як виробник власне хліба та хлібобулочної продукції у Волинській області [23]. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є одним із основних виробників і постачальників хліба та інших хлібобулочних виробів з високими смаковими якостями у місті Ковель та прилеглих районах. Без діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» важко уявити життя м. Ковель.

Ключовою метою діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є створення брендового продукту, який споживачі обиратимуть через його якість, конкурентоспроможність та авторитет підприємства, а також постійне вдосконалення виробничого процесу. Господарська діяльність хлібокомбінату опирається на наступні цінності:

- вірність традиціям – хлібокомбінат виготовляє продукцію за класичною технологією, з дотриманням усіх стандартів і норм;
- вірність принципам: працівники підприємства роблять тільки те, що є правильним, а не те, що найлегше зробити;
- пошук досконалості – безперервно (щодня, щохвилини) робимо все можливе для того, щоб випущена продукція була досконалою;
- турбота про працівників – покладаємося на наших співробітників, цілком довіряємо їм та забезпечуємо їх розвиток.

Основним видом діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є: виготовлення хліба та виробів хлібобулочних; виробництво борошняних кондитерських виробів, а також тістечок і тортів нетривалого зберігання. Інші види та предмет діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» згідно затвердженого Статуту підприємства наочно представлено на рис. 2.1.

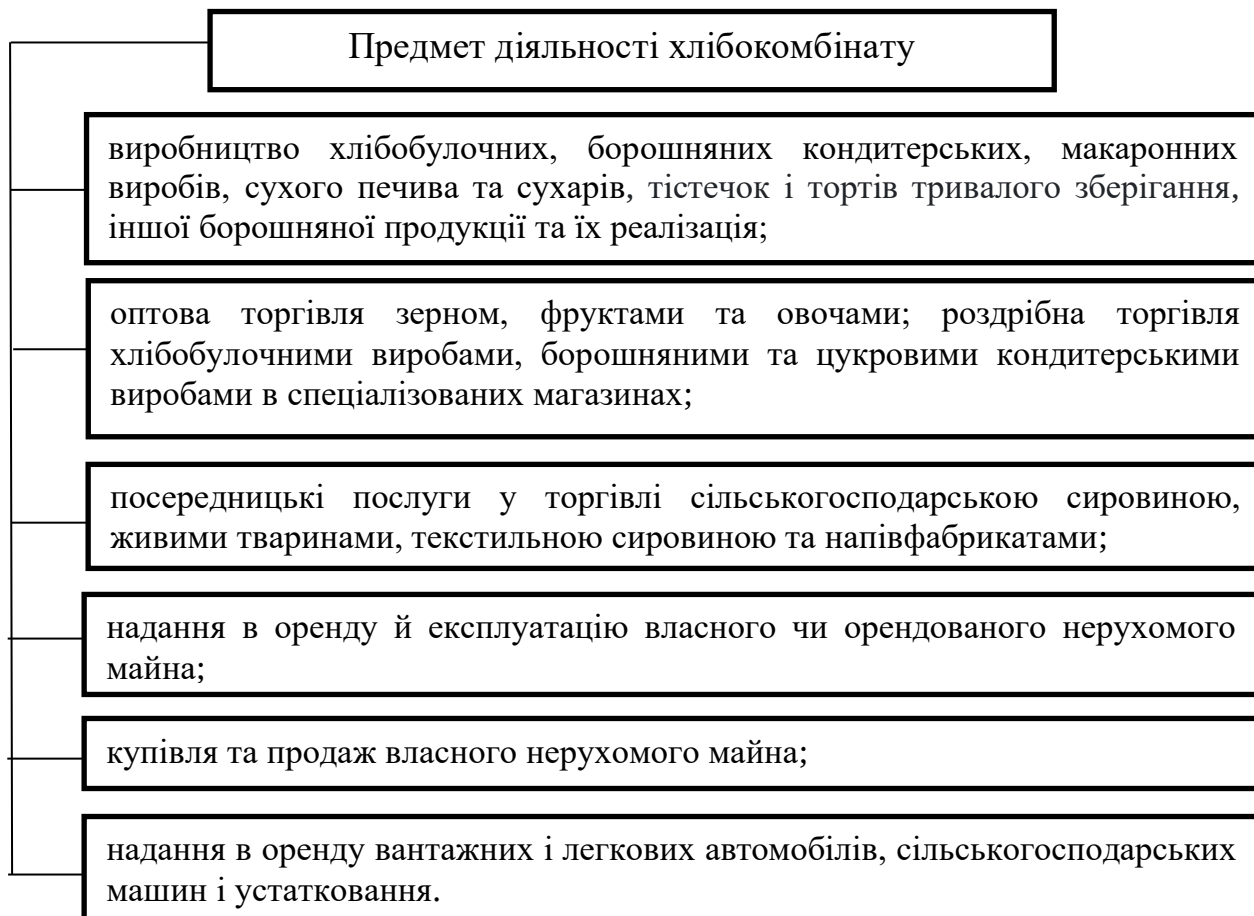


Рис. 2.1. Деталізація предмета діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Джерело: побудовано за [23].

ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» являється одним з самих молодих на хлібобулочному ринку Волинської області. В перші роки функціонування підприємство було зосереджено виключно на виготовленні хліба та хлібобулочних виробів. Пізніше було придбано та введено в експлуатацію обладнання для виробництва булочних і кондитерських виробів.

Нині, завдяки вдалому поєднанню сучасних технологій та традиційних рецептів ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» здійснює виробництво продукції широкого асортименту та досить високої якості. Підприємство має сильну виробничу базу, модернізовану та оснащену новітньою технікою. Зокрема, здійснено монтаж печі чехословацького виробництва, яка дозволяє випікати хлібобулочних виробів в обсязі до 24 тонн за добу, тістомісильну машину та поділювач німецького виробництва. Хлібокомбінат має дуже різноманітний асортимент хлібобулочних виробів, який щороку збільшується. Наразі підприємство випускає 20 видів хліба, понад 100 видів булочних виробів і 20 різновидів кондитерських виробів [23].

Впродовж багатьох років ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» збуває хліб за цінами, найнижчими в області. На хлібокомбінаті працює два цехи – цех по виробництву хліба та цех кондитерських виробів. Досліджуване підприємство зберегло найкращі традиції випікання хліба. Його продукція випікається виключно із натуральної сировини, без добавок та ароматизаторів. Це не лише надає виробам неповторного смаку, а також демонструє неабияку відповідальність хлібокомбінату перед споживачами.

Стосовно динаміки обсягу випущеної продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», то відображені у табл. В.2.1 додатку В статистичні показники вказують на те, що у 2022р. було випущено продукції на загальну суму 93,8 млн. грн, тобто на 4,2 млн. грн (або на 4,3 %) менше, порівняно з 2021 р.

В натуральних одиницях обсяг виробництва продукції хлібокомбінату скоротився на 13,2 % та становив 4522 т, в т.ч. виготовлення хлібобулочних виробів зменшилось на 12,9 % до рівня 4209 тонн, здобно-булочних виробів – на 17,1% до 313 т. Щодо структури випуску продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», то перш за все відмітимо те, що 93,1% загального обсягу припадало на хлібобулочні вироби та тільки 6,9 % на здобно-булочні. В аналізований період зросла частка хліба, що виготовляється з борошна пшеничного вищого сорту на 2,7 %, житньо-пшеничного хліба змішаної валки

– на 1,6 % і булочних виробів – на 0,4 %. Заразом зменшилась частка хліба, виготовленого з борошна пшеничного 1 сорту – на 4,4 % [23].

З квітня 2020 р. хлібокомбінат почав відпускати всю продукцію в упакованому вигляді. По цій причині, у зазначеному вище році випуск упакованої нарізаної продукції збільшився на 10,1% та становив 2044 т.

Штат досвідчених працівників хлібокомбінату, відданих своїй роботі, постійно працює над випуском якісної продукції. При цьому частина з них, працюючи на комбінаті, продовжує сімейну справу. ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» гарантує високий рівень якості своєї продукції.

Щодо динаміки об'ємів реалізованої продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у грошовому виразі, то у 2022 р. відносно 2021 р., останні скоротились на 5,1 % (табл. 2.1). Зазначимо, що скорочення стосувалось усіх основних видів реалізованої продукції, за виключенням батону ковельського нарізаного упакованого вагою 0,500, обсяги продажу якого зросли на 8,9 %. Частка цього виду продукції у загальному обсязі реалізованої продукції хлібокомбінату зросла до 14,1 % у 2022 р. з 12,2 % у 2021 р. Окрім цього, в аналізований нами період виросла частка такого виробу як хліб «Обідній ковельський», подовий нарізаний упакований 0,600 – до 10,9 % з 9,3.

Таблиця 2.1

Обсяг реалізації головних видів продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр.

Назва виду продукції	2020			2021			2022		
	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї реаліз. продукції	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї реаліз. продукції	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї реаліз. продукції
Хліб «Дарницький», подовий упакований 0,700	799,1	8628,7	14,4	907,6	12341,7	17,4	682,7	10141,3	15,1

Батон ковельський упакований 0,500	492,7	7543,4	8,9	473,0	8351,9	9,1	334,0	6532,7	7,4
Батон ковельський нарізаний упакований 0,500	635,8	10851,1	11,4	635,1	12480,3	12,2	638,3	13590,1	14,1
Хліб «Пшеничний ковельський» 1с, формовий упакований 0,600	1539,2	17687,4	27,7	1367,5	18257,2	26,3	1007,1	14498,8	22,3
Хліб «Обідній ковельський», подовий нарізаний упакований 0,600	469,2	6711,7	8,4	482,8	8151,1	9,3	492,1	8976,7	10,9

Джерело: складено за [23].

Проведений дослідниками аналіз обсягу виручки від реалізації продукції 10 найбільших виробників хлібобулочних виробів на ринку Волинської області показав, що головними конкурентами ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є такі: ПАТ «ТеремноХліб»; ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод»; ПАТ «НОВОВОЛИНСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»; ТОВ «ЛУЦЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»; ТОВ «ВОЛИНЬАГРОПРОДУКТ»; СГ ТОВ «АГРОПРОДТОРГ»; ПП «УНІВЕРСАМ». Найбільший обсяг виручки від реалізації продукції на ринку отримує ПАТ «ТеремноХліб», а саме 261773,4 тис. грн. 57 % ринку хлібобулочних виробів на рівні Волинської області припадає на 3 підприємства, а саме: ТОВ «Теремно Хліб», ТОВ «Володимир-Волинський хлібо завод» і ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Це свідчить про те, що ринок являється помірно концентрованим. Досліджуваний нами хлібокомбінат за 2021 р. одержав виручку від продажу в сумі 65983 тис. грн, що йому дало змогу посісти 2 місце на цьому ринку. Головні конкуренти ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» забезпечують конкурентні переваги на ринку за

рахунок новітнього обладнання, власної системи логістики, активного розвитку торговельних мереж, налагодженою співпрацею з супермаркетами.

Динаміка розмірів виготовлення та реалізації продукції безпосередньо позначилась практично на всіх показниках фінансових результатів діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», найперше на величині чистого доходу від реалізації продукції. Згідно рис. 2.2, чистий дохід від продажу продукції скоротився у 2022 р., порівняно з 2021 р., на 4688,8 тис. грн, тобто на 5,13 %. Така тенденція є досить негативною для подальшого функціонування досліджуваного хлібокомбінату, зокрема якщо взяти до уваги той факт, що дохід від продажу продукції формує 99,1 % загального доходу від діяльності.

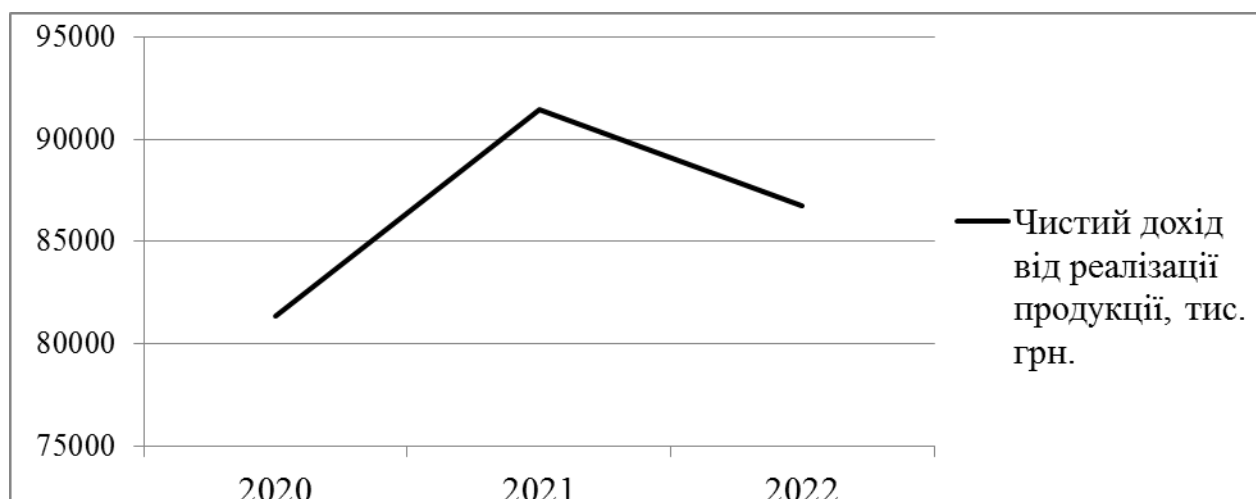


Рис. 2.2. Динаміка обсягу чистого доходу від продажу продукції хлібокомбінату у 2020-2022 роках

Джерело: побудовано за [23].

Так як собівартість виготовленої продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» зростала практично такими ж темпами, як і виручка від її продажу, тому хлібокомбінату вдалось одержати у 2022 р. валовий прибуток в обсязі 32402,1 тис. грн, що порівняно з 2021 р. на 8,2 % менше (рис. 2.3). Зазначимо, що наприкінці 2020 р. в середньому ціна 1 т хлібобулочних виробів становила 19,89 тис. грн, темп її росту був 17,4 % до 2021 р. Ціна здобно-булочних виробів також зросла, а саме – на 15,6 % і становила у 2022 р. 45,94 тис. грн. Головною причиною такого зростання цін були

інфляційні процеси, які посилились протягом року під впливом повномасштабних бойових дій на території України. Це призвело до росту витрат на виробництво 1 т продукції тільки за 2022 р. на 12,7 %.

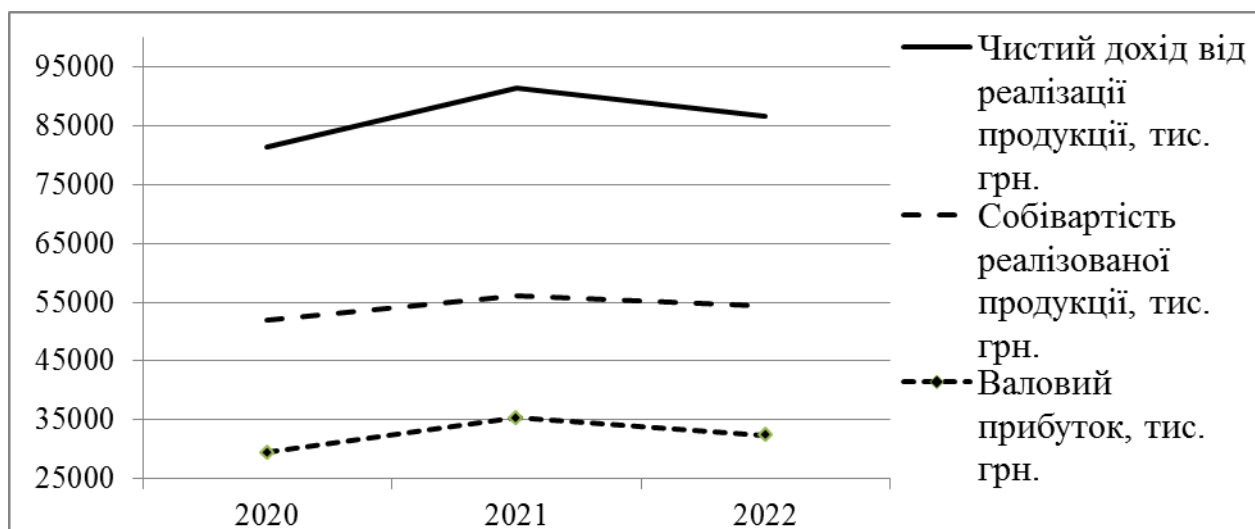


Рис. 2.3. Динаміка фінансових показників реалізації продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» за період 2020-2022 рр.

Джерело: складено за [23].

Опрацювавши більш детально витрати, які входять до складу собівартості продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», прийшли до висновку про те, що витрати на закупівлю основної сировини (борошна) складали 27,6 % у 2022 р., що наочно представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура витрат на виготовлення продукції хлібокомбінату, у %

Назва виду витрат	2020	2021	2022	Відхилення 2020/2020, +,-
Основна сировина	31,5	29,9	27,6	-3,9
Допоміжна сировина	7,9	6,8	6,1	1,8
Основна заробітна плата	12,2	13,7	15,2	3,0
Загально-виробничі витрати	11,1	11,8	12,1	1,0
Адміністративні витрати	8,3	9,7	10,6	2,3
Витрати на збут	20,9	21,2	20,9	–
Інші витрати	8,1	6,9	7,5	-0,6

Джерело: розраховано та складено за [23].

Головними постачальниками борошна для цього хлібокомбінату були ТОВ «Хмельницьк-млин» і ТОВ «Волинь-зернопродукт». Впродовж 2020-2022 рр. частка витрат на основну сировину у загальній собівартості продукції хлібокомбінату зменшилась на 3,9 відсотк. пункти. Водночас, підвищилась питома вага витрат на закупівлю допоміжної сировини, виплату заробітної плати, а також адміністративних витрат. Стосовно допоміжної сировини (дріжджі, масло рослинне, яйце), то її закупляли через ТОВ «Бакалія-Дріжджі-Сервіс», а деякі інші види подібної сировини – у декількох місцевих приватних підприємств, згідно із укладеними договорами.

У 2022 р. суттєво зросли ціни на більшість видів сировини, матеріалів, палива тощо. Це вплинуло на господарську діяльність та витрати хлібокомбінату. Для прикладу, ціни на борошно житнє зросли на 20,7 %, борошно пшеничне вищого ґатунку – на 61,1%, борошно пшеничне 1-го ґатунку – на 63,0 %. Щодо цін на іншу сировину, то вони також зросли, а саме: на дріжджі – на 17,9 %, на яйця – на 21,7 %, на цукор – на 47,3 %, на олію соняшкову – на 51,1 % [26]. Незважаючи на суттєве зростання витрат і цін у 2020-2022 рр. та безліч інших негативних макроекономічних факторів зовнішнього середовища, ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» вдалось одержувати чистий прибуток в цей період (рис. 2.4).

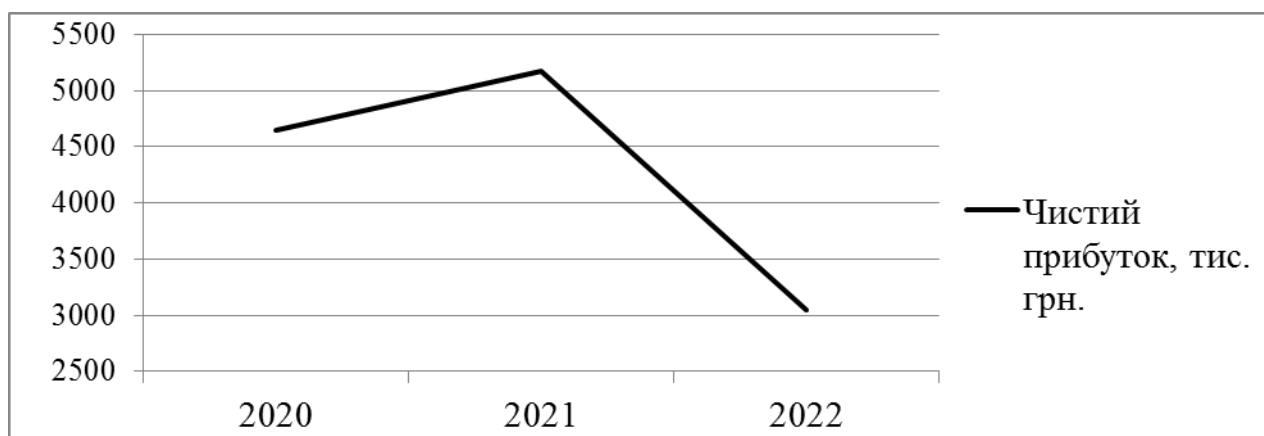


Рис. 2.3. Величина одержаного у 2020-2022 рр. чистого прибутку ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Джерело: складено за [23].

Але у 2022 р., порівняно з 2021 р., обсяг одержаного хлібокомбінатом чистого прибутку, суттєво зменшилась, а саме на 2129,6 тис. грн (на 41,2 %). Така тенденція демонструє значне погіршення фінансових результатів від господарської діяльності хлібокомбінату.

У наступному підрозділі роботи проведемо аналіз показників ділової активності, а також того, наскільки ефективним був механізм управління діловою активністю хлібокомбінату.

2.2. Аналіз показників та ефективності управління діловою активністю на підприємстві

Стосовно ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», то насамперед нами було проведено оцінку її рівня за певними відносними показниками, які характеризують оборотність активів і ресурсів комбінату. Результати здійснених розрахунків зведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Окремі показники ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр.

Назва показника	2020	2021	2022	Відхилення показника 2022/2020, +,-
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,00	9,03	9,88	0,88
Коефіцієнт оборотності активів	3,23	3,07	2,88	-0,35
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,01	16,43	14,88	-0,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,02	21,87	29,16	9,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,45	4,18	3,77	-0,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	31,11	32,60	25,40	-5,71
Коефіцієнт ділової активності	3,23	3,07	2,88	-0,35
Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції	14,89	14,20	10,24	-4,65

Джерело: розраховано та складено за [23].

Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» знизився зі значення 3,23 у 2020 р. до 2,88 у 2022 р. Така динаміка є негативною та засвідчує скорочення впродовж аналізованого періоду кількості повних циклів виробництва, котрі приносять прибуток комбінату. Ще у 2022 р. відносно 2020 р., знизився й коефіцієнт оборотності матеріальних запасів хлібокомбінату – зі значення 31,11 до 25,40. Це є свідченням того, що швидкість реалізації запасів знизилась на 18,35 % та, відповідно, погіршився рівень ліквідності діючої структури оборотних активів хлібокомбінату. Зрештою така динаміка негативно відбивається на фінансовому стані підприємства. Водночас зростає кількість днів, протягом яких хлібокомбінат може поповнити власні запаси.

Така ж сама тенденція була характерною також і для коефіцієнта оборотності власного капіталу ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Цей коефіцієнт знизився із значення 4,45 у 2020 р. до 3,77 у 2022 р., себто на 15,28 %. А це значить збільшення обсягу кредитних ресурсів, що хлібокомбінат використовує в своїй діяльності. Також це демонструє зниження темпів оборотності власних фінансових ресурсів, певне погіршення ефективності використання власного капіталу. В цілому описані вище зміни підтверджують факт нераціонального використання фінансових ресурсів хлібокомбінату. Безперечно, певною мірою це пояснюється скороченням величини чистого доходу від реалізації продукції, низькою ефективністю діючої системи управління активами та несвоєчасною реакцією керівництва на ризики та загрози економічного середовища.

Коефіцієнт ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» теж знизився з рівня 3,23 у 2020 р. до 2,88 у 2022 р. Зростання значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості від 20,02 у 2020 р. до 29,16 у 2022 р. вказує на те, що протягом зазначеного періоду зросла кількість разів перетворення цієї заборгованості у грошові кошти. На нашу думку, цей факт слід вважати позитивним у зміні ділової активності хлібокомбінату.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості хлібокомбінату мав спадну динаміку – із рівня 15,01 у 2020 р. до 14,88 у 2022 р. Останнє підтверджує бездіяльність частини капіталу хлібокомбінату, а також показує його неспроможність виконати наявні платіжні зобов'язання у встановлені терміни. Водночас, навіть не дивлячись на деяке уповільнення оборотності кредиторської заборгованості, стан ефективності її «утримання» ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» щодо дотримання платіжної дисципліни, забезпечення стійкості фінансового становища підприємства є задовільною.

Активність ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у сфері розрахунків з партнерами можна визначити за термінами оплати заборгованості – як дебіторської, так і кредиторської. Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції хлібокомбінату впродовж 2020-2022 рр. поменшав з 14,89 до 10,24 днів. Це являється сприятливим для функціонування хлібокомбінату, адже платіжні вимоги за менш тривалий час перетворюються в грошові кошти.

Так як динаміка розмірів кредиторської та дебіторської заборгованостей хлібокомбінату виступають досить вагомими факторами його ділової активності, дослідимо їх детальніше та співставимо суми (табл. 2.4). Варто відзначити факт скорочення дебіторської заборгованості хлібокомбінату впродовж 2020-2022 рр. на 1087,7 тис. грн, або на 26,78 %. Тобто, покращився стан додержання договірної та розрахункової дисципліни, вчасно пред'являлись хлібокомбінатом претензії за борговими зобов'язаннями. Іншою причиною такої позитивної динаміки стало скорочення обсягів реалізації продукції покупцям. Стосовно кредиторської заборгованості, що виступає одним із джерел залучення коштів в оборот ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», то за період 2020-2022 рр. її розмір збільшився на 411,1 тис. грн (на 7,58 %). Себто, виросли зобов'язання хлібокомбінату перед постачальниками та другими контрагентами. Кредиторська заборгованість, що з'являлася в аналізований нами період, слугувала важливим фактором

стабілізації фінансового стану хлібокомбінату. Нарощування величини кредиторської заборгованості стало засобом хлібокомбінату щодо залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел для фінансування власних поточних активів. Однією із причин до таких дій стало відволікання частки власного капіталу у короткострокову дебіторську заборгованість.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованостей ТОВ
«Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +,-
Сумарний обсяг дебіторської заборгованості, тис. грн	4061,8	4179,6	2974,1	-1087,7
Сумарний обсяг кредиторської заборгованості, тис. грн	5419,6	5562,9	5830,7	411,1
Різниця між дебіторською та кредиторською заборгованістю, тис. грн	-1357,8	-1383,3	-2856,6	1498,8
Співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями	0,75	0,75	0,51	-0,24

Джерело: розраховано та складено за [23].

Порівнявши розміри дебіторської та кредиторської заборгованостей ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» впродовж 2020-2022 рр. було встановлено факт зменшення дебіторської заборгованості проти кредиторської. Останнє могло статись не лише у зв'язку з покращенням розрахунків, але й також по причині погіршення відносин з деякими клієнтами, зменшення кількості покупців продукції хлібокомбінату. В період 2020-2021 рр. дебіторська заборгованість покривала кредиторську на 75 %, а у 2022 р. – тільки на 51 %. Тобто, була тенденцію до погіршення платоспроможності хлібокомбінату та посилення в найближчі роки ризиків несвоєчасного та неповного розрахунку зі своїми кредиторами. В свою чергу, це негативно позначається на діловій репутації хлібокомбінату та зумовлює спад рівня його ділової активності.

Одним із способів оцінки ефективності механізму управління діловою активністю будь-якого підприємства, зокрема й ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» виступає обчислення відносних показників ділової активності

(нами було зроблено у підрозділі 2.1 випускної роботи) та аналіз їх динаміки. Водночас, таке оцінювання можна виконати, використовуючи й ряд інших показників. Стосовно абсолютних показників ділової активності, то на переконання науковців, динаміка останніх повинна відповідати «золотому правилу економіки підприємства». Останнє має наступний вигляд:

$$T_{зрп} > T_{зрд} > T_{зра} > 100\%, \quad (2.1)$$

де $T_{зрд}$, $T_{зра}$, $T_{зрп}$ – це темп зростання відповідно чистого доходу від реалізації продукції, сукупних активів, чистого прибутку підприємства [30].

Перше співвідношення характеризує випередження темпів зростання чистого прибутку підприємства порівняно з темпами росту чистого доходу від продажу продукції. Це співвідношення є свідченням скорочення собівартості реалізованої продукції в якості одного із ключових факторів зростання величини прибутку. У випадку, коли темпи збільшення обсягів чистого прибутку та доходу від збуту продукції перевищуватимуть темпи росту сукупних активів, то значить останні використовуються ефективно [26, с. 4]. Відзначимо, що значення показників у вищенаведеному співвідношенні повинні зростати, себто темпи росту мають перевищувати 100%.

Результати виконаних нами розрахунків показників за формулою 2.1 із використанням статистичних даних фінансової звітності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» викладено у табл. 2.5. Результати розрахунків, наведені у табл. 2.6, підтверджують нераціональне, неефективне використання ресурсів і сукупних активів (капіталу) у господарській діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 роках. Протягом аналізованого періоду по хлібокомбінату не дотримувалося «золотого правила економіки підприємства». До того ж, у 2021-2022 рр. відбулось погіршення результативності господарської діяльності досліджуваного хлібокомбінату.

Таблиця 2.5

Аналіз «золотого правила економіки підприємства» для ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», у %

Показники Роки та коротка характеристика	Темп зростання чистого прибутку	Темп росту чистого доходу від реалізації продукції	Темп зростання сукупних активів (капіталу)	Висновок про фінансово-господарську діяльність підприємства
2021/2020	111,20	112,40	118,14	неефективна
Характеристика використання усіх ресурсів (капіталу)	не результативно		нераціонально	
2022/2021	58,82	94,87	101,26	неефективна
Характеристика використання сумарних ресурсів (капіталу)	не результативно		нераціонально	

Джерело: розраховано автором за [23].

Про певне погіршення ефективності діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» також свідчить й динаміка багатьох показників рентабельності, що були розраховані та наочно відображені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +,-
Рентабельність продукції	5,72	5,66	3,51	-2,21
Чиста рентабельність продажу	17,5	17,7	28,5	11,0
Рентабельність підприємства	18,5	17,36	10,08	-8,42
Рентабельність власного капіталу	25,42	23,63	13,21	-12,21
Рентабельність необоротних активів	28,76	26,30	14,22	-14,54
Рентабельність оборотних активів	51,43	51,08	34,66	-16,77
Рентабельність основних засобів	29,63	28,54	14,31	-15,32

Джерело: побудовано за власними розрахунками за даними із [23].

У 2022 році, у порівнянні з 2020-2021 рр., відбувся спад рівня рентабельності продукції, власного капіталу, сукупних активів підприємства, а також необоротних та оборотних активів. Зріс лише показник чистої

рентабельності продажу продукції хлібокомбінату – з рівня 17,7 % у 2021 році до 28,5 % у 2022 році. У 2022 р. найвищий показник рентабельності – це був показник рентабельності оборотних активів, який складав 34,66 %, а найнижчий показник – це рентабельність виготовлення продукції, лише 3,51 %. Враховуючи окреслені тенденції, першочерговим завданням для керівництва ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є розроблення цілісного комплексу заходів, спрямованих на стримування спаду рівня рентабельності його господарської діяльності та забезпечення її зростання.

Про досить незначне, але все ж таки, зниження ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» показує й динаміка показника продуктивності праці працівників (рис. 2.4).

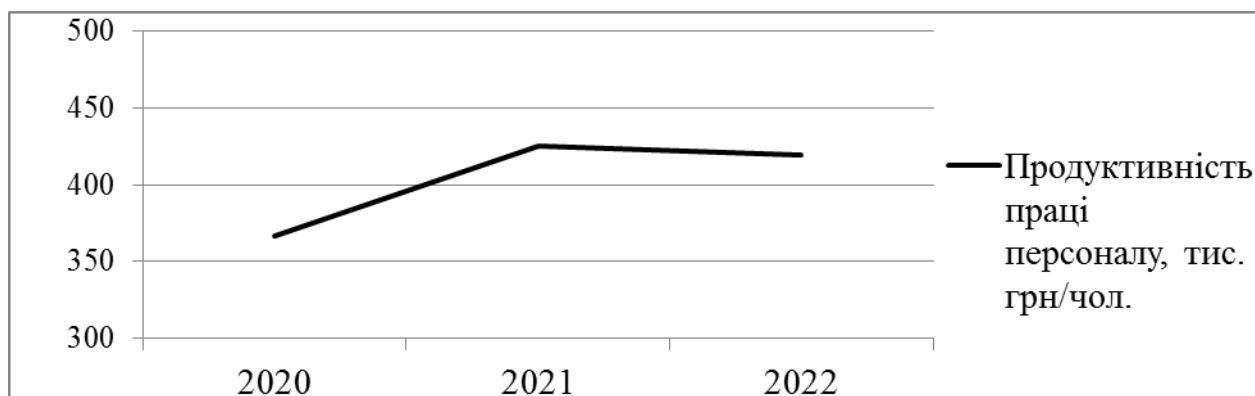


Рис. 2.4. Динаміка показника продуктивності праці працівників хлібокомбінату у 2020-2022 рр., у %

Джерело: розраховано та побудовано за [23].

Відзначимо, що у 2021 р., порівняно минулим роком, продуктивність праці працівників хлібокомбінату підвищилась на 58,8 тис. грн. на особу, або на 16 %. У 2022 році відносно 2021 р. цей показник знизився на 6,2 тис. грн., або на 1,46 %. Доречно зауважити про те, що спад рівня продуктивності праці відбувся в умовах зменшення чисельності працівників хлібокомбінату на 8 осіб у 2022 р. відносно 2021 р. Тому причиною окресленої динаміки було виключно зниження ефективності роботи персоналу. Це негативно позначається на діловій активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат».

Ділова активність хлібокомбінату суттєво пов'язана із його

платоспроможністю та ліквідністю. Результати виконаних нами розрахунків показників ліквідності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр. зображено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності хлібокомбінату у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2020, +,-
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,31	1,28	1,23	-0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,38	0,32	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,92	0,91	0,74	-0,18
Коефіцієнт платоспроможності	0,73	0,73	0,76	0,03

Джерело: побудовано за власними розрахунками за даними із [23].

В аналізований період значення коефіцієнта загальної ліквідності хлібокомбінату було більшим 1, тобто відповідало нормативним вимогам. А це засвідчує факт ліквідності балансу ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» й те, що оборотних активів було достатньо для погашення поточних зобов'язань підприємства, структура капіталу була досить раціональною.

Значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності у 2020-2022 рр. було суттєво вищими за нормативний діапазон значень 0,2–0,25. У 2022 році розраховане значення цього коефіцієнта було 0,74. Це підтверджує спроможність досліджуваного підприємства виконувати всі свої короткострокові зобов'язання виключно за рахунок самої ліквідної частини своїх оборотних активів.

Кількісні значення коефіцієнтів швидкої ліквідності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» впродовж 2020-2022 рр. практично не змінилось й на кінець 2022 року складало 0,32. Доволі невисокий рівень цього коефіцієнта вказує на не надто високу швидку ліквідність хлібокомбінату.

Щодо платоспроможності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», то розраховані нами коефіцієнти платоспроможності вказують на те, що підприємство немає достатнього обсягу власного капіталу для покриття

сукупних зобов'язань. У 2022 р. коефіцієнт платоспроможності складав 0,76, коли оптимальним співвідношенням між величиною власного капіталу та загальними зобов'язаннями рахується 2:1.

В цілому, підводячи підсумки виконаного аналізу ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» спершу відмітимо, що тенденції до зниження розмірів чистого доходу від продажу продукції хлібокомбінату, чистого прибутку стали причиною відповідних змін коефіцієнтів оборотності капіталу та активів. Деяке сповільнення оборотності ресурсів, що були вкладені в бізнес, якраз і пов'язано зі змінами, переважно негативними, значень коефіцієнтів оборотності окремих видів активів і капіталу комбінату. Результати виконаних розрахунків підтвердили, що у 2020-2022 рр. відбулось зменшення значення кількох коефіцієнтів оборотності, яке засвідчує зниження рівня ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Негативними тенденціями в господарській діяльності хлібокомбінату стали нарощування обсягів кредиторської заборгованості, суттєве її перевищення над розміром дебіторської заборгованості.

Здійснений аналіз темпів зміни показників, які включають до «золотого правила економіки підприємства» за період 2020-2022 рр. для ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» продемонстрував, що в цей період сукупні активи (капітал) та ресурси доволі неефективно використовувались в господарській діяльності цього підприємства. В свою чергу, це є свідченням низького рівня ефективності діючої в хлібокомбінаті системи управління наявними активами. А це означає, що треба працювати над поліпшенням механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», особливо враховуючи складні економічні реалії в умовах військового стану в країні.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ «КОВЕЛЬСЬКИЙ ХЛІБОКОМБІНАТ»

В нинішніх кризових українських економічних реаліях, зумовлених повномасштабними бойовими діями на території України, падінням платоспроможного попиту, посиленням інфляційних процесів вкрай гострим для керівництва ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» постає питання подолання раніше невідомих викликів і налаштування дієвого механізму управління діловою активністю цього підприємства, що дасть йому змогу відновити нормальну роботу та втримати свої позиції на ринку, забезпечити безпечні умови для роботи працівників, зберегти наявну матеріально-технічну базу. Адже механізм такого управління є одним із важливих напрямів організаційного розвитку хлібокомбінату, також виступаючи при цьому обов'язковою та вагомою умовою забезпечення його цілісності, самостійності, синергічності, зниження залежності від зовнішніх факторів невизначеності та впливу багатьох ризиків і загроз [20].

Наразі ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», як і інші вітчизняні підприємства хлібопекарської галузі, перебуває на межі виживання, оскільки значне підвищення витрат на сировину, матеріали, газ, паливо, транспортних витрат, впливає на ціну продукції та на обсяг одержуваного прибутку від діяльності. Задля забезпечення населення хлібом з початком війни досліджуване підприємство, як і більшість пекарень, перейшло на випікання хліба простої рецептури з досить низькою доданою вартістю. Відповідно це позначилось на обсягах одержуваних доходів від реалізації продукції та валового прибутку. Погіршувало ситуацію й те, що хлібокомбінат працював на умовах майже повної передоплати за більшість видів сировини, енергоносії тощо, а також погоджував з рітейлерами ціну на продукцію. Сприятливим

фактором для діяльності цього хлібокомбінату було його розташування та функціонування у відносно безпечному регіоні України.

Управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» в минулі роки, що становило сукупність заходів із об'єднання зусиль усіх працівників, спрямовувалось на досягнення схвалених цілей його діяльності, забезпечення найбільш оптимального використання існуючих ресурсів, було недостатньо ефективним. Механізм управління було сформовано, базуючись на традиційній, організованій ієрархічно структурі управління. Але результати виконаного нами в другому розділі кваліфікаційної роботи аналізу засвідчили той факт, що механізм управління діловою активністю цього підприємства не призвів до підвищення її рівня. А це свідчить про доцільність зміни підходів та необхідність покращення діючого механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», особливо в нових несприятливих важкопрогнозованих умовах й наявності багатьох серйозних викликів. На наше переконання, доцільно переорієнтувати наявну структуру та власне механізм управління діловою активністю хлібокомбінату на новий, який будуватиметься на засадах процесного підходу до управління його бізнес-процесами. Вирішальною ціллю реалізації управлінських дій стосовно активізації ділової активності підприємства повинно стати не стільки звичне виконання менеджерами функціональних обов'язків, а перш за все задоволення вимог і побажань споживачів продукції та інших стейкхолдерів, нейтралізації впливу негативних зовнішніх факторів, а також пошук реальних напрямів досягнення таких цілей в умовах воєнного стану. При цьому пріоритетом має стати не стільки дотримання вертикальної ієрархії підпорядкованості, за якої кожен співробітник виконує покладені на нього обов'язки відповідно до функціоналу свого структурного підрозділу, а перш за все ефективна горизонтальна взаємодія працівників різних відділів в цілісному процесі управління діловою активністю [31]. Окреслений підхід вважаємо виправданим в нинішніх умовах існування коротких життєвих

циклів випущеної продукції, потребі у постійному її оновленні, поліпшенні та інноваціях, а також неможливості планувати подальший розвиток комбінату у довготривалій перспективі. При цьому акцент в управлінні діловою активністю хлібокомбінату повинен бути на постановці чітких поточних завдань, полегшенні систем координації, комунікації та контролю. Концентрація ресурсів і відповідальності в руках менеджерів сприятиме більш швидкому прийняттю рішень, спрямованих на забезпечення зростання рівня ділової активності хлібокомбінату, розширення присутності на звичних ринках збуту продукції, підвищенню мотивації всіх учасників процесу.

Для формування дієвого механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» в теперішніх реаліях насамперед треба виокремити ключові напрями управління, детально та критично їх проаналізувати, обґрунтувати доцільність та практичну цінність кожного з них. При цьому обирати ті чи інші напрями управління діловою активністю треба, виходячи із новітніх методологій управління і методичних підходів, а також прогнозних сценаріїв розвитку подій стосовно відновлення ділової активності компанії в залежності від розвитку ситуації на фронті, коливань споживчого попиту та інших економічних чинників. А це спонукає керівництво хлібокомбінату до вирішення ряду завдань, зокрема таких: упорядкування управлінських процесів щодо ступеня розвитку ділової активності; чіткої організації та взаємоузгодженості дій працівників комбінату, які задіяні в цих процесах; досягнення максимально високого рівня координованості управлінських заходів за конкретними напрямами [19].

Так як головною ціллю управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є забезпечення зростання її рівня та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді, то дія цього механізму управління має бути спрямованою на оптимізацію бізнес-процесів, реорганізацію діяльності, раціоналізацію праці, ріст трудового потенціалу працівників, відновлення циклу ділової активності тощо.

Серед ключових цілей формування механізму управління діловою активністю досліджуваного хлібокомбінату можна відзначити такі:

1. Відновлення та подальше зростання комерційного успіху комбінату на ринку. Для цього керівництву слід обрати ті напрями управління ресурсами та бізнес-процесами, які дозволять оперативно реагувати на запити ринку, налагодити виробництво високоякісної продукції за прийнятними цінами, тобто активізувати виробничу та комерційну діяльність.

2. Зростання інвестиційної привабливості окремих проєктів або хлібокомбінату в цілому. Прозорий та дієвий механізм управління діловою активністю дасть змогу створити умови для нарощування обсягів залучення на більш вигідних умовах інвестиційних ресурсів. А це створить фінансове підґрунтя для досягнення схвалених стратегічних цілей діяльності.

3. Підвищення ліквідності та капіталізації хлібокомбінату [33, с. 40].

Для більш чіткої формалізації управлінських дій керівництву ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» доречно здійснити картографічне подання вибраних напрямів управління діловою активністю. Завдяки цьому можна буде чітко структурувати цілі управління – від рівня хлібокомбінату в цілому до рівня структурних підрозділів і працівників, визначити список показників вимірювання рівня досягнення цілей, означити бізнес-процеси, в яких окремі з цих показників формуються та наочно відобразити окреслену вище інформацію. Загалом це дозволить сформулювати у працівників комбінату єдине бачення затверджених цілей щодо управління діловою активністю та способів їх досягнення. Своєю чергою це суттєво спростить процес управління та підвищує можливості хлібокомбінату в досягненні успіху [28, с. 75].

Картографічна схема напрямів практичної реалізації механізму управління діловою активністю хлібокомбінату насамперед повинна розкривати причинно-наслідкові зв'язки, послідовність виконання управлінських дій, їх впорядковану комбінацію, прозорість та уніфікованість визначених заходів із реально вираженими фінальними результатами.

Вважаємо, що для ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» можна застосувати розроблений науковцями підхід до побудови схеми управління діловою активністю підприємства, що включає такі три основні складові як: виробничо-інвестиційну, кадрову та ринково-фінансову. Кожна з цих складових містить певну кількість напрямів, які відрізняються між собою інструментами виконання. Також кожен з напрямів позначатиметься одним чи кількома кількісними показниками, тенденція зміни яких демонструє результативність (нерезультативність) управлінських дій. Визначення переліку напрямів управління діловою активністю має бути за принципами взаємодоповненості та взаємозамінності. [11, с. 63].

Комплексна імплементація трьох напрямів механізму управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» дасть змогу не тільки підвищити її рівень, а також збільшити обсяг чистого операційного доходу, сумарну вартість активів, покращити структуру капіталу. Також застосування керівництвом ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» картографічної схеми напрямів управління діловою активністю допомагатиме досягненню ряду позитивних змін в частині оптимізації ділової активності, а саме таких:

1. Зменшення витрат і підвищення рентабельності операційної діяльності за рахунок практичного впровадження інтегрованої системи управління бізнес-процесами хлібокомбінату.

2. Зростання точності, якості та оперативності схвалення управлінських рішень в результаті чіткої деталізації напрямів управління, розробки нових управлінських заходів, вибору найбільш оптимальних бізнес-сценаріїв, врахування міжфункціональних зв'язків тощо.

3. Збереження інтелектуального капіталу та його нарощування хлібокомбінату. Окреслений підхід дозволить персоналу цього комбінату модернізувати організаційно-управлінські процеси [4, с. 35].

На наше переконання, саме вплив на процеси, а не на їх результати, повинен стати базисом управління діловою активністю ТОВ «Ковельський

хлібокомбінат». При процесному підході вирішальними чинниками є попередження негативних ситуацій, а не їх наступне виправлення. Запорукою вдалої реалізації сформованого переліку напрямів управління діловою активністю хлібокомбінату є ретельний підбір управлінських інструментів і важелів впливу, враховуючи поточний стан справ і рівень зовнішніх загроз.

Активізація ділової активності, поліпшення фінансового стану ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» насамперед вимагає від керівництва зміни підходів до управління кредиторською та дебіторською заборгованостями. Зокрема, доречно вжити таких заходів:

1. Забезпечити пильний контроль за станом розрахунків з покупцями за відстроченими заборгованостями, своєчасно пред'являти позовні заяви; проводити моніторинг динаміки співвідношення між обсягами дебіторської та кредиторської заборгованостей. Дієвими способами прискорення розрахунків й зростання їх ефективності виступають факторингові операції.

2. Збільшити обсяг власних засобів шляхом залучення інвестицій [22].

3. Змінити підходи до управління грошовими потоками.

4. Провести модернізацію наявних основних засобів.

5. Здійснити пошук нових замовників продукції та ринків збуту.

6. Посилити контроль за обсягом короткострокових зобов'язань [32].

Наразі посилену увагу в процесі управління діловою активністю треба приділяти аналізу зовнішнього середовища роботи ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», враховуючи бойові дії на території України, посилення невизначеності та зовнішніх ризиків на ринку хлібопекарських виробів. Визначальні, взаємопов'язані групи ризиків діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» в сучасних умовах воєнного стану відображено в табл. 3.1. Оскільки настання ризикових ситуацій може призвести до росту витрат виробництва, скорочення ринку продажу продукції, відтоку персоналу, тому лише завдяки вдалому нівелюванню ризиків хлібокомбінат зможе успішно працювати, підтримувати ділову активність та конкурентоспроможність.

Керівництву хлібокомбінату треба переналаштувати наявну систему управління ризиками [14].

Таблиця 3.1

Ключові ризики діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат»

Назва групи ризиків	Перелік окремих видів ризиків
Операційні (виробничі)	відсутність можливості працювати на повну потужність; високі вимоги до якості продукції; низька вмотивованість працівників по причині нижчої за середню по Україні заробітної плати; швидка втрата хлібопекарською продукцією споживчих властивостей.
Економічні	значне зростання цін на сировину (зерно та інші складові), паливо, енергію; зміна вподобань та смаків споживачів щодо якості та асортименту хлібопекарських виробів; зростання кількості дрібних приватних пекарень на ринку; немає змоги транспортувати хлібопекарську продукцію на довгі відстані; немає можливості експорту до країн Євросоюзу хлібопекарські вироби по причині відсутності тарифних квот ЄС; потреба у широкій мережі збуту та максимальній наближеності до споживачів; руйнування частини логістичних ланцюгів; втрати майна по причині бойових дій.
Фінансові	нестабільність національної валюти та валютного курсу; висока залежність від рівня платоспроможного попиту населення; не вигідні вимоги банківського кредитування; низька інвестиційна активність в галузі; вище податкове навантаження на хлібокомбінати, порівняно з приватними міні-пекарнями тощо.

Джерело: складено автором за [25; 32, с. 89].

Враховуючи, що хліб являється одним із базових продуктів харчування, одним із способів активізації ділової активності та мінімізації ризиків діяльності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» є забезпечення високої якості цього продукту, більш повне задоволення запитів споживачів і на цій основі збільшення обсягів продажу продукції. Враховуючи обмеженість наявних фінансових ресурсів, розширити асортимент продукції хлібокомбінату можна не стільки шляхом використання нових технологій у виробництві, скільки завдяки нарощуванню обсягів виготовлення хліба з натуральних інгредієнтів, без використання шкідливих домішок, консервантів і замінників, застосовуючи натуральні добавки (кунжут, льон, спеції, горіхи, родзинки тощо), що покращують його смакові якості. Актуальним є випікання особливих сортів хліба, (для прикладу, без глютену), для окремих,

специфічних груп споживачів, зокрема для веганів. Також можна оновити асортимент продукції для лікувально-профілактичного та дієтичного харчування, з використанням сухих квасив і солодових екстрактів. Загалом для стабілізації фінансово-господарської діяльності хлібокомбінату треба збільшувати виробництво тих видів продукції, з якими можна освоїти нові ринки збуту, а також виробництво на лініях з прискореним тістоприготуванням, розробляти заходи, націлені на збереження свіжості хліба та подовження строків його реалізації та зберігання, оновлення асортименту дрібно штучних здобних виробів [35].

Значну увагу слід приділити більш активному застосуванню сучасних маркетингових інструментів, зокрема інтернет-маркетингу, дія яких спрямована на формування прихильності споживачів власне до продукції хлібокомбінату, розробку нової цінової стратегії для окремих виробів тощо. В умовах нестабільності потрібно шукати нові варіанти налагодження ефективної комунікації зі споживачами, підтримки прихильності покупців. Досвід 2022 року засвідчив зростання ролі Public Relations (PR). Це проявилось в тому, що підприємства-виробники скоротили маркетингові витрати на рекламу продукції, активізувавши при цьому дії щодо підтримки ЗСУ, демонструючи тим самим ріст соціальної відповідальності бізнесу, що дозволило підвищити рівень масової підтримки вітчизняних покупців. Поширення такої інформації про діяльність підприємства в умовах війни спрацювало краще, ніж пряма або непряма реклама продукції. Враховуючи окреслений позитивний досвід, великий потенціал для досліджуваного хлібокомбінату має подальше активне використання саме PR-інструментів в цілях завоювання прихильності покупців. Адже такі інструменти характеризуються досить низькою вартістю та забезпечують доволі широке охоплення аудиторії. Окрім цього, варто активізувати рекламну кампанію стосовно користі хліба з лікувальними та дієтичними властивостями [30].

Беручи до уваги високий рівень невизначеності та прояву кризових явищ у зовнішньому середовищі хлібокомбінату, служба маркетингу має можливість здійснювати лише короткострокове планування його виробничо-збутової діяльності, використовуючи не лише статистичні дані розвитку ринку, а й експертні оцінки майбутніх змін. Зауважимо, що не зважаючи на існуючі обмеження, відмова від інструментів стратегічного управління є небажаною, оскільки підвищує ризик ухвалення необґрунтованих у стратегічному сенсі рішень, які можуть забезпечити короткостроковий результат, але нанести суттєву шкоду хлібокомбінату у майбутньому.

Тобто, навіть в нинішніх вкрай складних економічних умовах, за наявності високого рівня невизначеності майбутнього розвитку подій, існує кілька напрямів подолання загроз і ризиків, що постають перед ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». Відновлення та підвищення рівня ділової активності хлібокомбінату передбачає реалізацію цілісного комплексу заходів управлінського впливу, які в узагальненому вигляді подано в табл. Д.3.1 додатку Д. А власне ефективність виконання схвалених управлінських рішень потребує узгодженості та взаємодоповненої роботи всіх наявних підрозділів хлібокомбінату. Запропоновані напрями активізації ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» передбачають розширення асортименту продукції та мережі збуту, а також врахування смаків споживачів в процесі формування виробничої програми хлібокомбінату.

Таким чином, провівши дослідження можливих способів удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», нами аргументовано доцільність введення процесного підходу до управління діловою активністю. Оскільки це дозволить хлібокомбінату провести оптимізацію системи корпоративного управління, перетворити її на більш прозору для керівництва і таку, що здатна швидко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища. До того ж це сприятиме більш чіткій регламентації: процедури планування цілей та напрямів

господарської діяльності; взаємодії між підрозділами хлібокомбінату та бізнес-процесами; відповідальності та повноважень власників і менеджерів; порядку дій у нештатних ситуаціях; форм звітності перед вищою ланкою керівництва; комплексу показників, за якою оцінюється результативність бізнес-процесів і загалом ділова активність хлібокомбінату; порядку оцінки фінансових результатів та ухвалення адміністративних рішень стосовно усунення відхилень та досягнення планових значень показників. В підсумку це дозволить поліпшити механізм управління та сформує підґрунтя до активізації ділової активності хлібокомбінату.

Ключовими заходами забезпечення зростання рівня ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат», нами визначені наступні: постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища, оцінка власних позицій на ринку та позицій основних конкурентів, забезпечення скорочення тривалості виробничо-комерційного циклу, ритмічної та злагодженої роботи хлібокомбінату, усунення простоїв в роботі обладнання, перебоїв у поставці сировини та матеріалів, формування оптимальної структури ресурсів, активів і капіталу, подальший розвиток позитивного іміджу хлібокомбінату та високої лояльності споживачів до виготовленої продукції, періодичне покращення смакових якостей продукції та розширення її асортименту тощо.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад формування механізму управління діловою активністю підприємства, виконаного аналізу рівня та ефективності управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» та обґрунтованих у третьому розділі кваліфікаційної роботи пропозицій по удосконаленню механізму управління на досліджуваному хлібокомбінаті дозволяє зробити наступні узагальнюючі висновки:

1. Ділова активність підприємства являється економічною категорією, за допомогою якої можна оцінити економічний потенціал підприємства та ефективність його діяльності, використовуючи кількісні та якісні показники. Проявляється ділова активність підприємства в його динамічному розвитку, підвищенні прибутковості, нарощуванні економічного потенціалу, досягненні стратегічних цілей в умовах непередбачуваності змін ситуації на ринку. Ділова активність підприємства характеризується багатоаспектністю.

Науковці виокремлюють наступні сутнісні характеристики ділової активності: спроможність динамічно розвиватись, можливість продуктивного застосування наявного економічного потенціалу, забезпечення ефективного функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, досягнення визначених цілей власників. Формування ділової активності підприємства є складним процесом, який здійснюється на більшості етапів функціонування підприємства і в який залучаються не лише кількісні, а й якісні показники.

2. В економічній літературі представлені класифікації видів ділової активності підприємства за такими класифікаційними ознаками як: за стадіями життєвого циклу підприємства; за об'єктами, що оцінюються; за сферою діяльності; масштабами діяльності; горизонтами планування; ступенем реальності; галузевим принципом; часовим аспектом; мірою відношення до суб'єкта господарювання та ін. Також науковці у своїх працях характеризують три рівні ділової активності підприємства – високий (або ж достатній), середній (задовільний) та низький (незадовільний). Формується

кожен із зазначених вище рівнів під впливом безлічі факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

3. Враховуючи важливість ділової активності для подальшого розвитку підприємства, остання вимагає системного та відповідного управління. Управління діловою активністю підприємства науковці характеризують як комплекс управлінських заходів і дій, що базуються на науково обґрунтованих принципах і сучасних методологіях менеджменту, й спрямованих на забезпечення достатнього рівня, подальшу активізацію та зростання ділової активності. Управління діловою активністю підприємства як процес реалізується поетапно та потребує формування відповідного цілісного механізму. До складу останнього входять такі елементи як: мета, перелік завдань управління, суб'єкти, об'єкти, методи, інструменти та важелі, кадрове, фінансове та інформаційне забезпечення, система показників для проведення оцінки та контролю.

4. Здійснений у розділі 2 кваліфікаційної роботи аналіз ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» шляхом розрахунку ряду абсолютних і відносних показників засвідчив, що у 2022 р. відносно 2020-2021 рр., рівень ділової активності цього хлібокомбінату знижується. Згідно із «золотим правилом економіки» активи та капітал хлібокомбінату неефективно використовувались в процесі його операційної та фінансової діяльності. Серед причин цього є й те, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» значно поступається лідерам, ключовим гравцям на регіонального ринку хліба та хлібобулочних виробів. У зв'язку з цим доцільно вжити заходів, спрямованих на більш повне використання конкурентних переваг цього підприємства. Для кращого просування продукції ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» варто активніше застосовувати засоби інтернет-маркетингу, активізувати продаж продукції через фірмові точки збуту, розташовані у зручному для споживачів місці.

5. Підвищення рівня ділової активності ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» потребує удосконалення механізму та способів управління. Власне сам процес управління доречно виконувати на засадах процесного підходу, на постійній, системній основі, використовуючи новітні управлінські інструменти та важелі. Управління діловою активністю досліджуваного хлібокомбінату має охоплювати такі три напрями – виробничо-інвестиційний, кадровий та ринково-фінансовий. Значну увагу треба приділяти не стільки використанню наявних внутрішніх сприятливих чинників, скільки зниженню зовнішніх загроз і ризиків діяльності хлібокомбінату. Насамперед таких як подальший ріст цін на борошно та інші види сировини, швидкі зміни смаків і посилення вимог споживачів до якості продукції, зниження купівельної спроможності споживачів, поява на ринку нових конкурентів, скорочення чисельності споживачів по причині їх виїзду закордон, коливання валютного курсу, ризик загострення бойових дій тощо.

Механізм управління діловою активністю ТОВ «Ковельський хлібокомбінат» має включати в себе елементи забезпечення, проведення аналізу політики управління хлібокомбінатом, а також сукупності інструментів і важелів управління як власне діловою активністю, так і управління ризиками. Відновлення, активізація й стимулювання зростання ділової активності хлібокомбінату в умовах воєнного стану в Україні виступають ключовими завданнями такого управління, вирішення яких сприятиме підвищенню результативності його операційної діяльності за базовими економічними показниками (обсяг виробництва та збуту продукції, величина собівартості продукції, рентабельність продукції та діяльності), інвестиційної привабливості та іміджу підприємства на ринку. Базисом стабілізації діяльності цього підприємства харчової промисловості в умовах вкрай нестабільного середовища виступає лояльність покупців продукції та наявність стабільних партнерських відносин у налагоджених ланцюгах постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М., Смолянський А.А. управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах. Електронне наукове видання «Ефективна економіка». 2021. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/90.pdf
2. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2013. №2. С. 19-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_6
3. Антипенко Є.Ю., Ногіна С.М., Піддубна Ю.С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. Сталий розвиток економіки. 2013. №3. С. 76-80.
4. Бей Г.В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. Економіка і організація управління. 2022. №3 (47). С. 31-40. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13925>
5. Бугас Н. В., Костюк Г. В. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств. Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». Київ, 2017. №2. С. 9 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1035>.
6. Воронко Р. М., Воронко О. С. Аналіз ділової активності в системі управління розвитком підприємства. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 64–69. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/61>
7. Гарасюк О. А., Ігнатенко М.Ю. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність». Вісник КТУ. 2010. № 22. С. 63-76.
8. Гаркуша Н.М., Польова Т.В. Сутність ділової активності підприємства за ринкових умов та її види. Кримський економічний вісник. 2012. №1 (01) грудень. Ч. II. С. 145-149.

9. Годящев М.О. Ключові властивості ділової активності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. Випуск 13-2. С. 66-70. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/13-2_2017/14.pdf

10. Годящев М.О. Термін «ділова активність» у сучасній науковій літературі. Економіка. Менеджмент. Підприємництво: зб. наук. праць. Вип. 21. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2009. С. 200-203.

11. Голтвенко В.О., Белікова Т.Ю. Концепція синтезу системи управління діловою активністю персоналу. Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. № 17, т.1. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. С. 62-67.

12. Гринькевич О.А., Кіндрацька Г.І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємств. Економічний аналіз. 2010. Вип. 6. С. 215–218.

13. Гуменюк М.М., Грицак А.В. Удосконалення механізму управління діловою активністю підприємства. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 874-877.

14. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу: монографія / Н.Б. Кащенко, О.О. Горошанська, Т.В. Польова [та ін.]. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 196 с.

15. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління діловою активністю підприємства. Науковий вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 1. С. 23–27.

16. Зиз Д.О. Аналіз та оцінка ділової активності підприємств машинобудування як основа підвищення ефективності їх діяльності. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 230–240. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-230-240>

17. Іскра В. В. Аналіз ділової активності підприємства на прикладі ПАТ «Овостар». Науковий вісник Херсонського державного університету: зб. наук. пр. Вип. 14. Частина 1. Херсон: ХДУ, 2015. С. 40-43.

18. Кащена Н. Б. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н. Б. Кащена, О. О. Горошанська, Т. В. Польова та ін. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. 196 с.
19. Кобрин Л.Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. НАУКОВІ ЗАПИСКИ. 2018. № 1 (56). С. 193-200.
20. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57>
21. Ксенофонтова Ю. Ю. Підхід до комплексної діагностики рівня ділової активності підприємства. Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Харків. 2020. URL: <https://www.hneu.edu.ua/naukovi-vidannya/arhiv-vydanmolodizhnyj-visnyk/>
22. Нестеренко Н.В., Діхтяр О. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2012. № 10. Частина 3. С. 407-418.
23. Офіційний сайт підприємства підприємства ТОВ «Ковельський хлібокомбінат». URL: <https://khk-kovel.com.ua/>
24. Пугачова М.В. Методологічні засади статистичного моніторингу ділової активності підприємств: [монограф.]. К.: Інформ.-аналіт. агентство, 2007. 535 с.
25. Рентабельність близько нуля, але українці будуть із хлібом. Як працює хлібопекарська галузь в умовах війни. 28.11.2022. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni>
26. Руденко Є.М. Застосування «золотого правила економіки» для оцінки ділової активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2014. № 16. С. 42–49.
27. Сидоренко-Мельник Г.М., Зінченко А.В. Перебудова моделі управління діловою активністю підприємства в умовах кризи. Науковий

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 3 (99). С. 13-20. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10585/1/1722-2586-1-PB.pdf>

28. Сидоренко-Мельник Г.М., Козлова Ю.А. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності. Економіка та держава. 2013. № 10. С. 74-75.

29. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип.13. 2015. Ч.4. С. 88-90.

30. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. Фахове видання Миколаївського національного університету ім. В. Сухомлинського. Економічні науки. Запоріжжя, 2016. № 10. С. 991–995. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/205.pdf>

31. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств: монографія / С. А. Бурий, В. О. Мукомела-Михалець. Хмельницький: ХНУ, 2014. 183 с.

32. Харченко В. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. Економіка. 2013. № 4 (124). С. 87-91.

33. Хвень А. Шляхи зростання ділової активності підприємства. URL: <http://naub.ua.edu.ua/2012/shlyahy-zrostannya-dilovoji-aktyvnosti-pidpryjemstva/>

34. Хома І.Б. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. пр. Вип. 24.6. Київ: НЛТУ України, 2014. С. 150-155.

35. Ясіновська І.Ф., Фелісеєв В. А. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1784/1720>

36. Cooper R., Edgett S., Kleinschmidt E. New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective. URL: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_09.pdf
37. Grozdanovska V., Bojkovska K., Jankulovski N. Financial management and financial planning in the organizations. *European Journal of Business and Management*. Vol.9, No.2. 2017. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/234627714.pdf>
38. Hodiascshev M.O. The management of business activity of enterprises: scientific and economic analytics. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. № 3 (4). P. 38-44.
39. Kwilinski A. Mechanism for assessing the competitiveness of an industrial enterprise in the information economy. *Research Papers in Economics and Finance*. 2019. Vol. 3. Issue 1. P. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.1>
40. Mishkin F.S. Global Financial Instability: Framework, Events, Issues. *Journal of Economic Perspectives*. 2012. № 4. <http://www.cepr.org/gei/6rep2.htm>

Додаток А

Таблиця А 1.1

Наукові підходи до трактування сутності терміну «ділова активність підприємства»

№ п/п	Автор	Трактування терміну
1.	Анісімова О.М. [2]	Ділова активність охоплює найважливіші сфери життєдіяльності підприємства, а саме виробництво, фінанси, маркетинг, тому дає можливість оцінити внутрішню та зовнішню ефективність.
2.	Годящев М.О. [10]	Ділова активність – це комбінований показник, який дозволяє в ретроспективі оцінити діяльність підприємства за допомогою ознак, що характеризують складні соціо-економічні, виробничі, техніко-технологічні системи в умовах мінливості бізнес-середовища, та відображає якість використання підприємством його потенціалу для подальшого прийняття управлінських рішень.
3.	Гуменюк М.М., Грицак А.В. [13, с. 875].	Ділова активність підприємства – це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх зусиль підприємства, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають рівень ефективності використання вкладених у підприємство коштів, матеріальних, трудових ресурсів
4.	Мец В.О. [18]	Ділова активність означає зусилля, які підприємство докладає для виходу на ринок продукції, праці, капіталу, а при аналізі фінансово-господарської діяльності цей термін застосовується для характеристики поточної виробничої і комерційної діяльності.
6.	Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. [18]	Ділова активність – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства і визначається такими критеріями, як місце підприємства на ринку, репутація, інноваційно-інвестиційна діяльність, конкурентоспроможність.
7.	Томчук О.Ф. [30]	Ділова активність – це комплексна характеристика діяльності підприємства, внутрішній рівень якої відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів підприємства та інтенсивність її зміни в часі, а зовнішній – зусилля підприємства, спрямовані на забезпечення сталого економічного зростання досягнення лідерських позицій на ринку.
8.	Куриленко Т.П. [24]	Ділова активність – це мотивований на макро- і мікрорівнях процес управління ефективністю господарською діяльністю суб'єктів економічних відносин, спрямований на забезпечення його розвитку, збільшення трудової зайнятості й ефективне використання всіх видів ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності й формування сучасного інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів ринкових відносин і національної економіки в цілому.
9.	Шермет О.О. [31]	Увесь комплекс зусиль, що спрямовує підприємство на ринках продукції, праці, капіталу.
10.	Хелферт Е. [32]	Ділова активність характеризує наскільки ефективно менеджери використовують активи, довірені їм власниками

Додаток Б

Таблиця Б 1.2

Ключові напрями управління діловою активністю підприємства

№ п/п	Назва напрямку	Деталізація діяльності в межах напрямку
1.	Соціально-економічне управління підприємством	Збільшення кількості працівників підприємства
		Збільшення заробітних плат та інших виплат працівникам
		Забезпечення зростання продуктивності праці працівників завдяки заходам мотивації
		Всебічний розвиток та покращення зовнішньоекономічної діяльності
2.	Управління ефективністю виробничих процесів	Зростання ефективності використання майна
		Підвищення техніко-технологічного рівня виробництва
		Оптимізація матеріаломісткості виробництва
		Вдосконалення структури виробництва
3.	Управління прибутками та інвестиційними процесами	Збільшення величини прибутку

Додаток В

Таблиця В.2.1

Динаміка обсягу виробництва основних видів продукції ТОВ

«Ковельський хлібокомбінат» у 2020-2022 рр.

Назва виду продукції	2020			2021			2022		
	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї виробл. продукції	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї виробл. продукції	у натур. формі (т)	у грош. формі (тис. грн)	у % до всієї виробл. продукції
Хліб «Дарницький», подовий упакований 0,700	799,4	9427,9	14,4	907,7	13458,9	17,4	682,7	11101,8	15,1
Батон ковельський упакований 0,500	492,7	7971,9	8,9	473,0	8887,4	9,1	333,9	6975,8	7,4
Батон ковельський нарізаний упакований 0,500	636,3	11110,1	11,4	635,1	12783,9	12,2	638,3	13995,7	14,1
Хліб «Пшеничний ковельський» 1с, формовий упакований 0,600	1539,0	18966,2	27,7	1367,6	19822,2	26,3	1007,1	15829,6	22,3
Хліб «Обідній ковельський», подовий нарізаний упакований 0,600	469,4	7098,1	8,4	482,9	8652,4	9,3	492,0	9601,6	10,9

Джерело: складено та розраховано автором за [26].

Додаток Д

Таблиця Д.3.1

Основні напрями зростання ділової активності ТОВ «Ковельський
хлібокомбінат»

Напрями	Заходи
Удосконалення процесу виробництва на інноваційних засадах	<ul style="list-style-type: none"> – покращення якості сировини за рахунок більш досконалих технологій її отримання і зберігання; – розширення сировинної бази; – використання нових технологій; – впровадження нових видів продукції та розширення асортименту, а саме за рахунок виробів функціонального та лікувально-профілактичного призначення для різних вікових груп; – вдосконалення методів контролю якості сировини, напівфабрикатів та готової продукції; – впровадження технічних регламентів та стандартів технологічних проектів у хлібопеченні, адаптованих до міжнародних вимог (з урахуванням особливостей підприємства).
Зростання ефективності використання ресурсів (матеріальних і фінансових)	<ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості продукції; – залучення інвестицій; – підвищення ліквідності, дохідності та платоспроможності хлібопекарського підприємства; – використання ресурсо- та енергоощадних технологій на виготовлення хлібобулочних виробів; – здійснення гнучкої цінової політики; – оптимізація виробничої програми.
Розвиток маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – дослідження ринку і прогнозування; – створення інформаційної бази про конкурентів; – формування економічно обґрунтованих цін на хліб та хлібобулочні вироби; – участь у ярмарках та виставках; – розробка стратегії маркетингу на підприємстві; – удосконалення транспортно-збутової інфраструктури.
Підвищення ефективності роботи персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення якісного складу персоналу та регулювання кількісного складу персоналу; – підвищення кваліфікації персоналу.

Джерело: розроблено автором