

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту

## ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра на тему:

**«Удосконалення системи управління діловою активністю підприємства (за матеріалами ТзДВ «Фабрика Трембіта»)»**

**Виконав**

студент гр. МЕ-62м  
Подольний Роман  
Ігорович

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Науковий керівник**

Наливайко Н.Я.

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

**Рецензент**

Грицак О.С.

\_\_\_\_\_

*(підпис)*

\_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут \_\_\_\_\_ бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту  
Освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_ магістр  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
Освітня програма \_\_\_\_\_ Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувача кафедри менеджменту**

\_\_\_\_\_ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Подольному Роману Ігоровичу**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління діловою активністю підприємства (за матеріалами ТзДВ «Фабрика Трембіта»)

керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Наливайко Наталія Ярославівна, к.е.н., доцент

*(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджена наказом по університету від \_\_\_\_\_ «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом дипломної роботи \_\_\_\_\_ «09» грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: бухгалтерська та статистична звітність ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021 – 2024 роки, закони України та нормативні акти, літературні джерела за темою дипломної роботи магістра.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Дослідження теоретичних основ ділової активності та фінансового стану підприємства.

Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та оцінка ділової активності.

Розділ 3. Удосконалення системи ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження.

2. Структурно-логічна схема взаємозв'язку функціональних підсистем, що формують ділову активність.

3. Узагальнюючі показники фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021-2024 роки.

4. Оцінка коефіцієнтів оборотності капіталу та оборотних активів підприємства в динаміці.

5. Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції та суми дебіторської заборгованості підприємства.

6. Оцінка показників ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

7. STEEP-матриця аналізу ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

8. Взаємозв'язок зовнішніх факторів впливу та показників ділової активності.

9. Економічний ефект від зменшення дебіторської заборгованості підприємства.

10. Взаємозв'язок між дебіторською заборгованістю та діловою активністю.

11. Вплив заходів на основні показники діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів роботи (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«11» вересня 2025 р.

Науковий керівник

\_\_\_\_\_ **Наливайко Н.Я.**  
(підпис) (прізвище, ініціали)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	11.09.25-14.09.25	виконано
2	Розділ 1. Дослідження теоретичних основ ділової активності та фінансового стану підприємства	15.09.25-30.09.25	виконано
3	Розділ 2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та оцінка ділової активності	01.10.25-29.10.25	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення системи ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»	30.10.25-23.11.25	виконано
5	Висновки	24.11.25-27.11.25	виконано
6	Оформлення дипломної роботи магістра та ілюстративного матеріалу	28.11.25-08.12.25	виконано

Студент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Подольний Р.І.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Наливайко Н.Я.

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	9
1.1. Економічна сутність і роль ділової активності підприємства.....	9
1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ділової активності	13
1.3. Детермінанти, що впливають на рівень ділової активності та напрями її підвищення.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА» ТА ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ</b>	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналіз стану та динаміки основних показників, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства.....	22
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТЗДВ «Фабрика «Трембіта» та дослідження тенденцій їх зміни.....	29
2.4. Оцінка ділової активності та кредитної політики ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»	32
Висновки до другого розділу.....	42
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТЗДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА»</b>	44
3.1. Використання STEEP-аналізу як інструменту удосконалення системи ділової активності підприємства.....	44
3.2. Підвищення ділової активності підприємства шляхом оптимізації дебіторської заборгованості.....	49
3.3. Вплив проектних рішень на фінансово-економічні показники діяльності підприємства.....	56
Висновки до третього розділу.....	59
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	61
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	63
<b>ДОДАТКИ</b> .....	67

## РЕФЕРАТ

Об'єктом дослідження є процес управління діловою активністю підприємства.

Метою дослідження є розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління діловою активністю ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

У магістерській роботі досліджено теоретико-методичні засади формування та управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах господарювання. Розкрито економічну сутність ділової активності, систематизовано підходи до її оцінювання та визначено ключові чинники впливу на її рівень.

Проведено комплексний аналіз фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та здійснено оцінку показників ділової активності й кредитної політики підприємства. Виявлено основні проблеми, що стримують ефективність використання ресурсів і уповільнюють оборотність капіталу. Обґрунтовано проєктні рішення щодо підвищення результативності господарської діяльності та покращення фінансових показників підприємства.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності функціонування ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та зміцнення його конкурентних позицій.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 14 таблиць, 9 рисунків та 41 використане інформаційне джерело.

**Ключові слова:** ділова активність, фінансово-економічна діяльність, оборотність, кредитна політика, дебіторська заборгованість, STEEP-аналіз.

## ABSTRACT

*The object of the study* is the process of managing the business activity of an enterprise.

*The purpose of the study* is to develop methodological and practical recommendations for improving the business activity management system of PJSC «Trembita Factory».

The master's thesis examines the theoretical and methodological foundations of the formation and management of enterprise business activity under modern economic conditions. The economic essence of business activity is revealed, approaches to its assessment are systematized, and the key factors influencing its level are identified.

A comprehensive analysis of the financial and economic performance of PJSC «Trembita Factory» has been conducted, and the indicators of business activity and the company's credit policy have been evaluated. The main problems that hinder the efficient use of resources and slow down capital turnover have been identified. Project-based solutions aimed at increasing operational efficiency and improving the financial performance of the enterprise have been substantiated.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed recommendations to enhance the efficiency of PJSC «Trembita Factory» and strengthen its competitive position.

The explanatory note consists of three chapters, an introduction, conclusions, a list of references, and appendices. It contains 14 tables, 9 figures, and 41 references.

**Keywords:** business activity, financial and economic performance, turnover, credit policy, accounts receivable, STEEP analysis.

## ВСТУП

Актуальність теми. Для успішної роботи сучасних промислових підприємств у середовищі високої конкуренції та швидких економічних змін надзвичайно важливо забезпечити зростання їхньої ділової активності. Цей показник відображає інтенсивність розвитку як підприємства загалом, так і його окремих функціональних підрозділів. Комплексний аналіз складових ділової активності дозволяє визначити ключові напрями, що потребують управлінського втручання з метою підвищення результативності діяльності, досягнення оперативних та довгострокових цілей, а також виконання загальної місії компанії.

У наукових джерелах увага здебільшого приділяється загальним аспектам ділової активності, які розглядаються через систему інтегральних, рейтингових або часткових показників, що входять до комплексної оцінки фінансово-господарського стану підприємства. Фінансова частина управління діловою активністю має оцінюватися на основі аналізу відповідних фінансових коефіцієнтів і показників. Ефективне управління цим компонентом передбачає пошук оптимальних джерел фінансування, визначення їх доцільності, виявлення резервів скорочення витрат та підвищення ефективності використання активів і швидкості їх обігу.

### Мета й завдання дослідження.

Метою дослідження є розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління діловою активністю ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Для досягнення зазначеної мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити економічну сутність категорії «ділова активність» підприємства та систему чинників впливу на її рівень;
- вивчити теоретичні аспекти системи управління діловою активністю промислового підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ТзДВ «Фабрика «Трембіта»;
- проаналізувати фінансові результати підприємства та тенденції їх зміни;

- оцінити ділову активність та кредитну політику ТзДВ «Фабрика «Трембіта»;
- дослідити систему показників ефективності використання ресурсів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»;
- розробити комплекс організаційних заходів щодо стабілізації ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»;
- застосувати STEEP-аналіз як інструмент удосконалення ділової активності підприємства;
- показати вплив проєктних рішень на фінансово-економічні показники діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Об'єктом дослідження є процес управління діловою активністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні підходи щодо покращення ділової активності підприємства.

Для вирішення окреслених завдань у дипломній роботі магістра були використані такі методи наукового дослідження: систематизації й узагальнення; групування; статистичного та порівняльного аналізу; факторного аналізу; графічного аналізу та ін..

Достовірність отриманих результатів дослідження забезпечується інформаційною базою, яку склали законодавчі та нормативно-правові акти України; дані фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за 2021–2024 роки; наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених; аналітичні розрахунки автора; електронні ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні теоретичні положення та наукові результати дипломної роботи магістра обговорювались на 77-ій студентській науково-практичній конференції НЛТУ України, підсекція кафедри менеджменту. Тема доповіді: «Підвищення ефективності управління діловою активністю промислових підприємств в умовах економічної нестабільності».

## РОЗДІЛ 1

# ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ОСНОВ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність і роль ділової активності підприємства

Ділова активність підприємства є важливою характеристикою його економічного потенціалу, здатності забезпечувати стабільний розвиток, отримувати прибуток і займати конкурентні позиції на ринку. Вона відображає ефективність господарської діяльності, швидкість обороту ресурсів та інтенсивність використання наявного капіталу. Під діловою активністю розуміють не лише економічні результати, а й динаміку розвитку підприємства, яке прагне підвищити власну ефективність за рахунок удосконалення управління, виробництва та збуту продукції [1].

Ділова активність (ДА) будь-якого підприємства характеризує результати та ефективність його поточної основної виробничої діяльності. Оцінка ДА на якісному рівні може бути виявлена внаслідок порівняння діяльності даного підприємства та споріднених за сферою застосування капіталу підприємств. Такими якісними критеріями є широта ринків збуту продукції, наявність продукції, що поставляється на експорт, репутація підприємства, популярність клієнтів, які користуються його послугами.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття ділової активності. Одні автори розглядають її як показник інтенсивності господарського обороту, інші — як результат ефективного використання ресурсів та здатності підприємства генерувати прибуток. Ділова активність охоплює як зовнішній аспект (позиції підприємства на ринку, репутація, обсяги реалізації), так і внутрішній (ефективність управління, використання капіталу, структура фінансів).

З рис. 1.1 слідує, що автор [2] відобразив різноманітні підходи до оцінки та управління діловою активністю підприємства



Рис. 1.1 Класифікація видів ділової активності [3]

На рис 1.1 ділова активність структурована за трьома підходами: змістовний, процесний та системний. Змістовний підхід передбачає деталізацію ділової активності за різними критеріями: функціональні складові (логістична, операційна, фінансова, маркетингова, інноваційна, інвестиційна), рівень виконання (високий, середній, низький), період (стратегічна, тактична), зміст (організаційна, управлінська, соціальна, винахідницька), належність до життєвого циклу організації (створення, функціонування, розвиток), масштаб охоплення (локальна, інтегральна), напрям оцінки елементів (внутрішня, зовнішня, загальна) та чутливість до змін факторів (циклічна, нециклічна). Така класифікація дозволяє

комплексно оцінити стан і ефективність діяльності підприємства з різних сторін [2].

Процесний підхід зосереджується на діловій активності як на процесі управління, підкреслюючи її як сукупність взаємопов'язаних управлінських дій і процедур, що забезпечують досягнення цілей підприємства. Системний підхід, у свою чергу, розглядає активність як цілісну характеристику розвитку організації, враховуючи взаємозв'язки між різними елементами та процесами. Таким чином, комплексне поєднання трьох підходів дає змогу підприємству не лише оцінювати поточну діяльність, а й планувати її розвиток та адаптувати до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Аналіз поняття «система управління» [3,4] дозволяє констатувати, що найчастіше воно визначається як комплекс (сукупність) елементів або підсистем, що є основою ефективної діяльності суб'єкта господарювання. Отже, кожна система управління – це сукупність усіх складових (елементів, підсистем), комунікацій між ними та процесів, які забезпечують задане функціонування організації [3,4].

Таким чином, система управління діловою активністю підприємства є однією з ключових складових у загальній системі управління його розвитком. На нашу думку, вона складається з функціональних компонентів (зокрема, фінансова, маркетингова, інноваційна, інвестиційна, кадрова, виробнича, логістична тощо), перелік яких визначається специфікою підприємства, включаючи його галузеву приналежність, розмір, товарну спеціалізацію та інші особливості (рис. 1.2).

Представлена схема візуалізує структурно-функціональний підхід до розуміння ділової активності підприємства, представляючи її як інтегрований конгломерат взаємопов'язаних складових. Ця діаграма відображає структуру, в центрі якої знаходиться ДА підприємства, що формується та підтримується через динамічну взаємодію ключових функціональних підсистем.

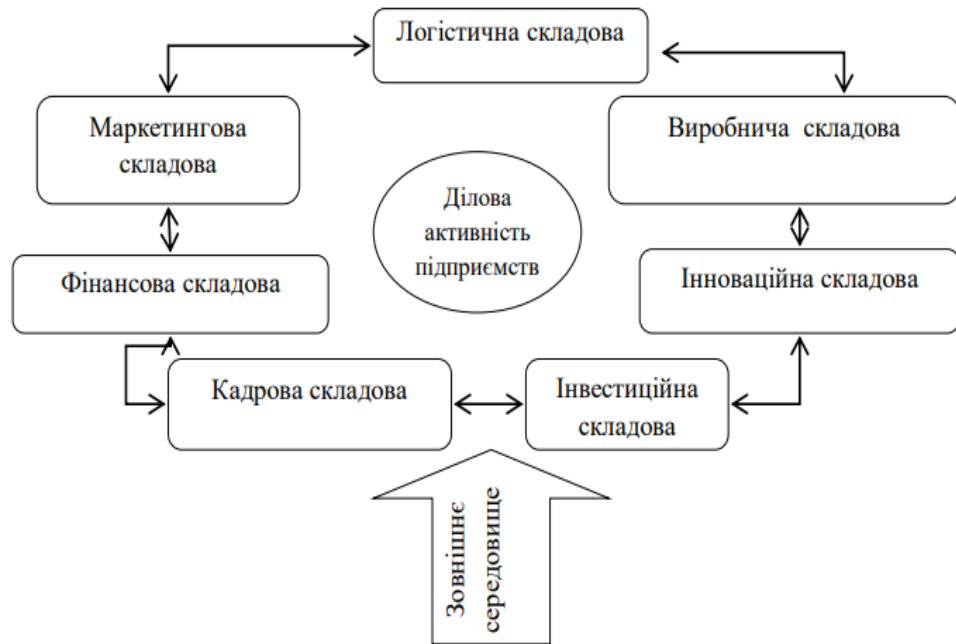


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема взаємозв'язку функціональних підсистем, що формують ділову активність [3]

Схема чітко ідентифікує сім основних функціональних компонентів, які спільно генерують загальну ділову активність:

1. Фінансова складова - Маркетингова складова. Відображається тісний двосторонній зв'язок між здатністю генерувати грошові потоки та управляти капіталом (фінансами) і процесами просування, збуту та ринкової експансії (маркетинг). Ефективність маркетингу безпосередньо впливає на фінансові результати, а фінансова спроможність обмежує чи розширює маркетингові ініціативи.

2. Кадрова складова - Фінансова складова. Наголошується на тому, що управління персоналом та розвиток людського капіталу є каталізатором для фінансового благополуччя, оскільки компетенції та продуктивність працівників є джерелом вартості.

3. Виробнича складова - Інноваційна складова. Цей двосторонній зв'язок підкреслює синергію між поточною операційною діяльністю (виробництво) та процесами створення нових продуктів, технологій чи методів (інновації). Інновації вдосконалюють виробництво, а виробничі потреби стимулюють інноваційний пошук.

4. Інвестиційна складова - Кадрова складова - Інноваційна складова. Інвестиції виступають у ролі ресурсного донора, що забезпечує як довгострокове

фінансування інноваційних розробок, так і підтримку/розширення людського потенціалу. Водночас, якість кадрів та інноваційні перспективи визначають привабливість інвестиційних рішень.

5. Логістична складова - Виробнича складова - Маркетингова складова. Логістика (управління потоками ресурсів та готової продукції) є з'єднувальною ланкою між операційною трансформацією (виробництво) та ринковим позиціонуванням (маркетинг). Її ефективність забезпечує своєчасне постачання сировини для виробництва та доставку продукції споживачам.

Окрім того, схема, що зображена на рис. 1.2 включає критично важливий елемент – зовнішнє середовище, яке зображено як фундаментальне джерело впливу.

## **1.2. Теоретико-методичні підходи до оцінки ділової активності**

Ділова активність підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає інтенсивність та результативність використання ресурсного потенціалу [9]. Її оцінювання виходить за межі простої констатації фінансових результатів, фокусуючись на якості управлінських рішень та ефективності операційних процесів. З теоретичної точки зору, оцінка ділової активності є процесом діагностики — встановленням відповідності фактичних показників діяльності задекларованим цілям та галузевим бенчмаркам [9, 10].

Оцінювання ділової активності підприємства ґрунтується на системі фінансових показників, які відображають ефективність використання активів, капіталу, оборотних засобів і рентабельність діяльності. Найбільш поширеними методами аналізу є коефіцієнтний, порівняльний і трендовий аналізи [11, 12]. Вони дають можливість простежити динаміку основних показників та визначити тенденції у розвитку підприємства.

Центральною ланкою в цій системі є показники, що відображають ефективність використання активів (включаючи основні та оборотні засоби), капіталу (власного та залученого) та загальну рентабельність діяльності. Висока ділова активність, як правило, корелює зі швидким обертанням капіталу,

мінімізацією простоїв та оптимальним співвідношенням між темпами зростання ключових економічних індикаторів [13].

Для всебічної оцінки ділової активності застосовується набір взаємодоповнюючих аналітичних методів [14,15,16]:

1. Коефіцієнтний аналіз (Ratio Analysis): Це найбільш поширений і фундаментальний метод. Він передбачає розрахунок та інтерпретацію відносних показників, які відображають різні аспекти ефективності управління. Ключовими групами коефіцієнтів, що використовуються для оцінки ділової активності, є:

✓ Коефіцієнти оборотності (Turnover Ratios): Вони вимірюють швидкість перетворення окремих елементів активів (запасів, дебіторської заборгованості) або всього капіталу на грошові кошти або виручку. Наприклад, коефіцієнт оборотності активів показує, скільки гривень доходу генерує кожна гривня, вкладена в активи.

✓ Тривалість операційного циклу: Хоча це не завжди коефіцієнт, він є критичним показником активності, відображаючи час, необхідний для перетворення сировини на грошові кошти від реалізації кінцевої продукції.

2. Порівняльний аналіз (Comparative Analysis): Цей метод передбачає зіставлення фактичних показників підприємства з різними бенчмарками:

✓ Внутрішній порівняльний аналіз: Зіставлення показників поточного періоду з даними попередніх періодів (трендовий аналіз) або з плановими/нормативними значеннями.

✓ Зовнішній порівняльний аналіз: Зіставлення з показниками конкурентів, лідерів галузі або середньогалузевими значеннями, що дозволяє оцінити відносну конкурентоспроможність та ефективність менеджменту.

3. Трендовий (динамічний) аналіз (Trend Analysis): Дає можливість простежити динаміку основних показників ділової активності за декілька років і визначити стійкі тенденції у розвитку підприємства. Виявлення тенденцій (позитивних, негативних або стагнаційних) є основою для прогнозування та стратегічного планування.

Ключовим теоретичним та практичним орієнтиром для діагностики ефективного використання ресурсів і високої ділової активності є так зване «золоте правило економіки підприємства» [17] Це правило встановлює

оптимальне співвідношення між темпами зростання трьох найважливіших фінансово-економічних індикаторів:

$$T_{пр} > T_r > T_{ак} > 100\% \quad (1.1)$$

де  $T_{пр}$ ,  $T_r$ ,  $T_{ак}$  — відповідно темпи зміни прибутку підприємства, реалізації, авансованого капіталу.

Економічна сутність співвідношення:

1.  $T_{ак} > 100\%$  Зростання активів (капіталу) є необхідним для розширення масштабів діяльності та забезпечення довгострокового розвитку. Це свідчить про інвестиційну активність.

2.  $T_r > T_{ак}$  Обсяг реалізації повинен зростати швидше, ніж збільшується залучений для цього капітал (активи). Це означає підвищення ефективності використання активів (зростання фондівіддачі, оборотності капіталу). Підприємство отримує більшу віддачу від кожної вкладеної гривні.

3.  $T_{пр} > T_r$  Прибуток має зростати швидше, ніж обсяг реалізації. Це є найважливішим показником підвищення ефективності виробництва та продажів. Це може бути досягнуто за рахунок:

- зниження собівартості (оптимізація витрат);
- підвищення маржинальності (зростання цін або перехід на більш прибуткові продукти);
- зростання рентабельності продажів.

Виконання цього «золотого правила» свідчить про інтенсивний шлях розвитку, при якому зростання економічних результатів (прибуток) випереджає зростання витрат (активи), забезпечуючи стійке фінансове зміцнення та підвищення вартості підприємства. Таким чином, теоретико-методичні підходи до оцінки ділової активності поєднують ретроспективний аналіз показників з діагностикою їхньої динаміки для формування основи науково обґрунтованого управління.

### **1.3. Детермінанти, що впливають на рівень ділової активності та напрями її підвищення**

Ділова активність, будучи комплексним відображенням інтенсивності використання ресурсів та фінансової результативності, піддається впливу

мультифакторної системи. Для стратегічного управління важливо чітко диференціювати джерела цього впливу на дві категорії: неконтрольовані (зовнішні) та керовані (внутрішні) [18, 19].

На рівень ділової активності впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До зовнішніх належать політична стабільність, економічна кон'юнктура, податкова політика, рівень конкуренції, стан інвестиційного клімату. Внутрішні фактори охоплюють ефективність управління, якість персоналу, рівень технологічного розвитку, структуру капіталу та політику фінансування [19].

Зовнішні чинники (екзогенні детермінанти) формують інституційне та макроекономічне середовище, в якому функціонує підприємство. Їхній вплив часто носить системний характер і вимагає від менеджменту адаптивних стратегій. До них відносять:

- політико-правовий вектор: Політична стабільність безпосередньо корелює з рівнем передбачуваності ризиків. Невизначеність законодавства або часті зміни регуляторних норм (наприклад, у сфері митного чи валютного регулювання) можуть суттєво гальмувати інвестиційні рішення та довгострокове планування, тим самим знижуючи ділову активність. Податкова політика впливає на чистий прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства для реінвестування, що є ключем до активізації;

- економічна кон'юнктура та інвестиційний клімат: Фаза економічного циклу (бум, рецесія, стагнація) визначає платоспроможність споживачів та вартість грошей. Висока інфляція або девальвація ускладнюють управління оборотним капіталом. Стан інвестиційного клімату (доступність кредитів, рівень облікової ставки, захист прав інвесторів) безпосередньо впливає на можливість залучення довгострокового фінансування для модернізації;

- ринкові та галузеві фактори: Рівень конкуренції стимулює підприємства до інновацій та підвищення ефективності. На висококонкурентних ринках ділова активність часто вища, але й ризики, пов'язані з падінням маржинальності, значніші. Динаміка попиту та пропозиції в галузі є визначальною для обсягів реалізації.

Внутрішні чинники (ендогенні детермінанти) перебувають під прямим контролем керівної системи підприємства і є основною точкою застосування управлінських зусиль для підвищення активності [20]. До них слід віднести:

- ефективність управління (менеджмент): Це інтегрований чинник, що охоплює якість бізнес-процесів, стратегічне планування та оперативне прийняття рішень. Організаційна структура має бути гнучкою, а система контролю – своєчасною, щоб мінімізувати простої та нераціональне використання ресурсів;

- людський та технологічний капітал: Якість персоналу (його кваліфікація, досвід та рівень мотивації) безпосередньо перекладається на продуктивність праці та якість кінцевої продукції. Рівень технологічного розвитку (наявність сучасного обладнання, автоматизація) є критичним для забезпечення конкурентної собівартості та високої фондовіддачі;

- фінансова архітектура: Структура капіталу (співвідношення власного та позикового капіталу) визначає фінансову стійкість та здатність до маневру. Політика фінансування (зокрема, реінвестування прибутку) напряму впливає на інвестиційну активність.

Для підвищення ділової активності підприємство має забезпечити оптимальне співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком. Важливим напрямом є удосконалення системи управління фінансовими потоками, скорочення тривалості операційного циклу та прискорення оборотності активів. Зростання продуктивності праці, впровадження інновацій, підвищення мотивації персоналу — також є ключовими складовими активізації господарської діяльності.

Нарощування ділової активності вимагає не окремих заходів, а комплексної стратегічної програми, що охоплює фінансово-операційні та інвестиційно-кадрові аспекти.

#### 1. Фінансово-операційна оптимізація:

- управління оборотним капіталом: Скорочення операційного циклу (від закупівлі до отримання грошей) шляхом мінімізації часу зберігання запасів та терміну інкасації дебіторської заборгованості. Це забезпечує прискорення оборотності активів і вивільняє кошти для інших потреб.

- фінансове планування: Створення ефективної системи управління фінансовими потоками та бюджетування, що дозволяє уникнути надлишкових, непродуктивних залишків грошових коштів та, навпаки, запобігти касовим розривам, оптимізуючи співвідношення між прибутковістю, ліквідністю та ризиком.

## 2. Інноваційно-технологічний розвиток:

- інноваційний імператив: Впровадження інновацій (процесних, технологічних, маркетингових) є єдиним стійким джерелом довгострокового зростання ділової активності. Вони дозволяють знижувати питому собівартість та формувати унікальну цінність для споживача.

- підвищення продуктивності: Зростання продуктивності праці та використання обладнання є прямим інструментом підвищення фондівіддачі та зменшення постійних витрат на одиницю продукції.

## 3. Кадровий та організаційний розвиток:

- людський капітал: Розробка ефективних програм мотивації персоналу (як матеріальної, так і нематеріальної) підвищує залученість та якість роботи. Інвестиції у навчання та розвиток компетенцій забезпечують здатність підприємства ефективно використовувати нові технології.



Рис. 1.3. Система внутрішніх і зовнішніх чинників, що формують рівень ділової активності [3, 7, 8]

Таким чином, ділова активність підприємства є інтегральним показником його розвитку, що поєднує фінансові, виробничі та управлінські аспекти. Її підвищення є стратегічним завданням для будь-якого підприємства, оскільки забезпечує зростання конкурентоспроможності та стійкості в умовах ринкової економіки.

### **Висновки до першого розділу:**

1. Ділова активність є комплексною економічною категорією, що інтегрує результативність та динаміку розвитку. Вона відображає не лише поточні фінансові показники, але й якісні аспекти функціонування, такі як репутація, інтенсивність використання ресурсів і здатність до стабільного зростання.

2. Система управління діловою активністю має структурно-функціональний характер. Вона представлена як інтегрований конгломерат семи ключових функціональних підсистем (фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича, інноваційна, інвестиційна, логістична).

3. Оцінювання ділової активності ґрунтується на триєдиному методичному інструментарії. Найбільш поширеними методами є коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз і трендовий аналіз, що спільно забезпечують діагностику ефективності використання активів, капіталу та виявлення стійких тенденцій розвитку.

4. Еталоном ефективності управління є «золоте правило економіки підприємства». Дотримання цього співвідношення є ключовим теоретичним орієнтиром. Воно свідчить про інтенсивний шлях розвитку, при якому прибуток зростає швидше за реалізацію, а реалізація – швидше за активи, що є прямим доказом підвищення ефективності виробництва та раціонального використання капіталу.

5. Рівень ділової активності визначається мультифакторною системою чинників. Підвищення ділової активності вимагає комплексної стратегічної програми. Ключовими векторами удосконалення є: забезпечення оптимального балансу між прибутковістю, ліквідністю та ризиком; скорочення операційного циклу та прискорення оборотності активів; а також стимулювання інноваційного розвитку та підвищення мотивації персоналу для зростання продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТЗДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА» ТА ОЦІНКА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

##### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Історія підприємства бере початок ще до 1945 року, коли на вулиці Коцюбинського, 7 у місті Львові діяла приватна фабрика. Керівником закладу був пан Пругер — за національністю швед, який не лише організовував виробничий процес, а й проживав на території фабрики разом із працівниками. Такий підхід сприяв формуванню тісного зв'язку між керівництвом та трудовим колективом, що позитивно впливало на організацію праці та якість виготовленої продукції [26].

На початковому етапі діяльності підприємство мало невеликі виробничі потужності: у штаті налічувалося близько 50 працівників, а основною продукцією були столярні вироби, які виготовлялися за індивідуальними замовленнями. Все виробництво базувалося переважно на ручній праці, що забезпечувало високу якість, унікальність і художню цінність продукції. Саме майстерність робітників та індивідуальний підхід до замовлень заклали основу подальшого розвитку підприємства [26].

Новий етап становлення фабрики розпочався у 1960 році, коли вона отримала офіційну назву «Львівська дослідно-експериментальна фабрика музичних інструментів». У цей період підприємство було переорієнтовано з традиційного деревообробного виробництва на виготовлення музичних інструментів. Розширення номенклатури продукції стало ключовим напрямом діяльності фабрики: поряд із гітарами та мандолінами розпочалося виробництво українського національного інструмента — бандури [26].

Ініціатором створення цього українського народного інструмента на фабриці став професор Львівської консерваторії В.Є. Герасименко. Саме він розробив удосконалену модель бандури — легшу за вагою, але з високими акустичними властивостями та зручним механізмом зміни тональностей. Цей інструмент став важливою складовою культурної спадщини України, символом її національної самобутності.

З 1 лютого 1983 року підприємство отримало сучасну назву — «Львівська фабрика музичних інструментів». На цьому етапі було здійснено подальшу модернізацію виробничого процесу, впроваджено нові технологічні підходи до обробки деревини та складання інструментів. Основна діяльність фабрики зосереджена на виробництві гітар, мандолін і бандур, які користуються стабільним попитом як на внутрішньому ринку, так і за межами України [26].

Висока якість виготовлення, збереження традицій ручної роботи та постійне вдосконалення технологій забезпечили підприємству міцну репутацію на ринку музичних інструментів.

2 грудня 1988 року підприємство отримало свою нинішню назву — «Трембіта». Згідно з класифікатором видів економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» спеціалізується у даний час на виготовленні музичних інструментів і кухонних меблів [26].

На сучасному етапі діяльності фабрика продовжує поєднувати інноваційні підходи до виробництва із збереженням національних традицій, що сприяє її сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Протягом багатьох років своєї діяльності ТзДВ «Фабрика Трембіта» неодноразово відзначалося престижними міжнародними та національними нагородами, що підтверджують високу якість її продукції та стабільну репутацію на ринку музичних інструментів.

Зокрема, у 2007 році підприємство отримало визнання в Женеві як «Лідер продажу», що свідчить про його конкурентоспроможність і популярність серед споживачів.

У 2006 році в Києві фабрика була нагороджена званням «Кращий вітчизняний товар року», підтвердивши статус провідного українського виробника.

Роком раніше, у 2005, підприємство двічі здобуло відзнаки в Мадриді — «Приз за якість» та «Приз за технологію та якість», що засвідчило високий рівень технологічного розвитку та відповідність міжнародним стандартам.

У 2004 році продукція фабрики отримала дві нагороди: у Берліні — «Діамантові очі» за зобов'язання щодо якості, а в Мадриді — відзнаку «Краща торгова марка», що підкреслило визнання бренду на європейському рівні [26].

Ще раніше, у 2002 році, у Нью-Йорку підприємство стало лауреатом Міжнародного призу за якість, що стало одним із перших підтверджень його успішного виходу на міжнародний ринок. Наявність цих численних нагород свідчить про стабільне зростання авторитету фабрики, її орієнтацію на інноваційність, якість та задоволення потреб споживачів як в Україні, так і за кордоном.

## **2.2. Аналіз стану та динаміки основних показників, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства**

На жаль, останні роки діяльності стали для ТзДВ «Фабрика Трембіта» періодом серйозних випробувань, що суттєво вплинули на стабільність її діяльності. Спершу пандемія коронавірусу (COVID-19) мала помітний негативний вплив на економічну активність підприємства. Протягом 2019–2021 років фабрика, як і більшість українських виробників, стикнулася з обмеженнями у постачанні сировини, зниженням попиту на продукцію та перебоями у логістичних ланцюгах. У цей складний час підприємству довелося адаптуватися до нових умов господарювання, упроваджуючи сучасні підходи до організації праці, дистанційної взаємодії з партнерами та оптимізації виробничих процесів.

Незважаючи на несприятливі зовнішні чинники, підприємство зуміло зберегти основні виробничі потужності та утримати позиції на ринку. Крім традиційного виготовлення музичних інструментів, фабрика поступово розширила напрям діяльності, налагодивши випуск іншої деревообробної продукції, що дало можливість частково компенсувати втрати від зниження попиту у музичному сегменті. Така диверсифікація виробництва сприяла підтримці фінансової стійкості підприємства у період економічної нестабільності.

З початком військової агресії російської федерації підприємство продовжило використовувати ефективні управлінські рішення, розроблені під час пандемії. Зокрема, було зосереджено увагу на мінімізації ризиків, збереженні кадрового потенціалу, а також на підтриманні стабільних партнерських відносин із постачальниками. Проте, попри вжиті заходи, спостерігалось зниження чистого доходу підприємства, що зумовлено загальним спадом ділової активності у країні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Динаміка чистого доходу, витрат і валового прибутку

Показники	Одиниці виміру	Роки			
		2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,40	8814,00	7035,20	6855,60
Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)	тис. грн.	-	-940,40	-2719,20	-2898,8
	%	-	90,4	72,1	70,3
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	7703,80	7185,60	6745,50	6662,60
Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)	тис. грн.	-	-518,20	-958,30	-1041,20
	%	-	93,27	87,56	86,48
Валовий прибуток	тис. грн.	2050,60	1628,40	289,70	193,00
Зміна у порівнянні з базовим роком (базовий метод)	тис. грн.	-	-422,20	-1760,90	-1857,60
	%	-	79,41	14,13	9,41

Дані таблиці 2.1 відображають динаміку основних фінансових показників ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024 роки. Як видно, підприємство протягом аналізованого періоду зазнало зниження обсягів реалізації продукції: чистий дохід скоротився з 9754,4 тис. грн у 2021 р. до 6855,6 тис. грн у 2024 р., тобто на 2898,8 тис. грн або 29,7%. Така тенденція може свідчити про зменшення попиту на продукцію фабрики, зниження обсягів виробництва або ускладнення умов збуту внаслідок економічної нестабільності та змін у споживчому та зовнішньому середовищах. Попри скорочення виробничих обсягів, собівартість реалізованої продукції також знизилася — з 7703,8 тис. грн до 6662,6 тис. грн (на 1041,2 тис. грн), що свідчить про певні заходи підприємства щодо оптимізації витрат. Однак темпи скорочення доходів перевищили темпи зменшення витрат, що негативно позначилося на прибутковості діяльності.

Валовий прибуток ТзДВ «Фабрика «Трембіта» демонструє різке падіння — з 2050,6 тис. грн у 2021 році до лише 193,0 тис. грн у 2024 році, тобто зменшення становить 1857,6 тис. грн або понад 90%. Зниження частки прибутку у

доході до рівня менше 10% свідчить про критичне зменшення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства. Основними чинниками можуть бути зростання собівартості окремих видів продукції, нестабільність ринкових цін, зменшення попиту на музичні інструменти, а також посилення конкуренції з боку імпортерів виробників. Для поліпшення ситуації «Фабриці «Трембіта» доцільно переглянути політику ціноутворення, активізувати маркетингову діяльність, розширити асортимент продукції та впроваджувати інноваційні технології виробництва з метою підвищення рентабельності та конкурентоспроможності на ринку.

На рис. 2.1 та 2.2 представлено графічно динаміку трудових показників діяльності досліджуваного підприємства.

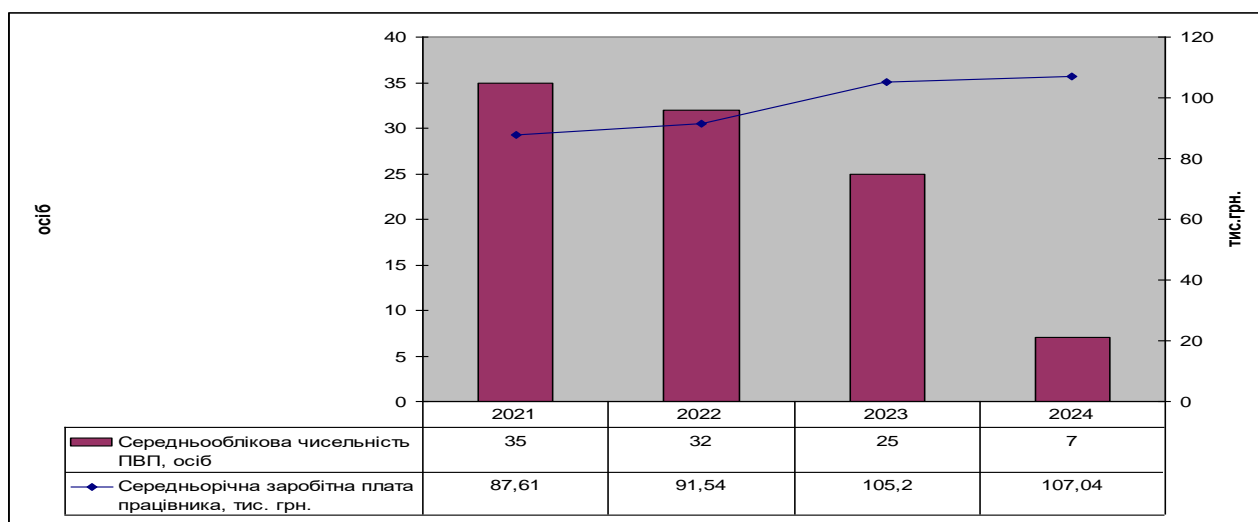


Рис. 2.1. Динаміка трудових показників (середньооблікової чисельності та середньорічної заробітної плати) ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»

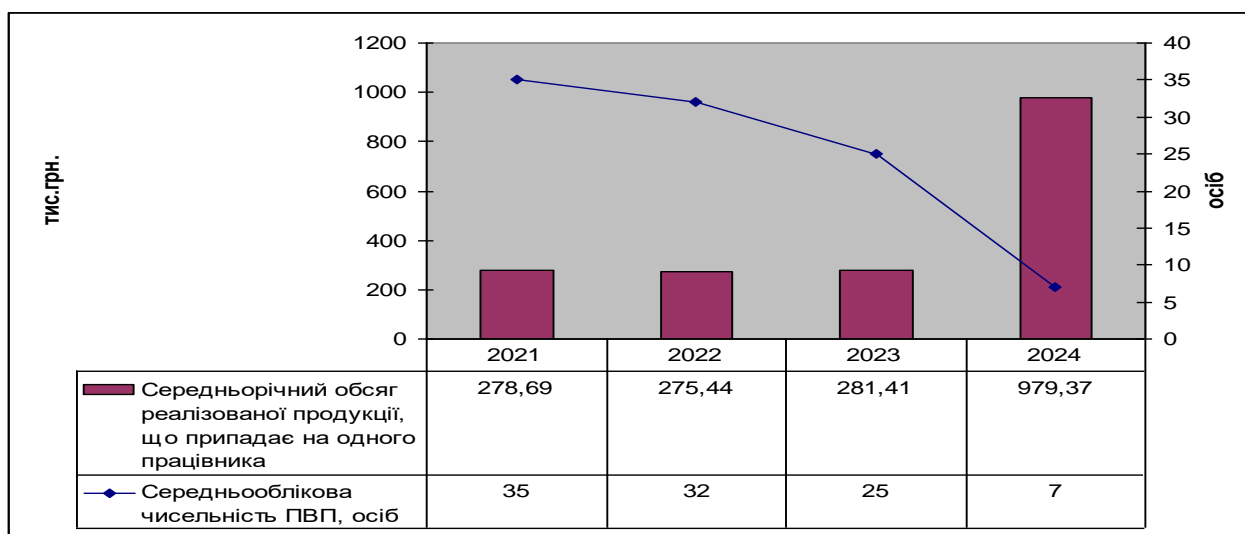


Рис. 2.2. Динаміка трудових показників (середньорічного обсягу реалізованої продукції та середньооблікової чисельності) ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Динаміка трудових показників діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» свідчать про значне скорочення трудового потенціалу та обсягів оплати праці у 2021–2024 роках. Середньооблікова чисельність працівників підприємства зменшилася з 35 осіб у 2021 р. до 7 осіб у 2024 р., тобто майже у п'ять разів, що, ймовірно, пов'язано зі зниженням обсягів виробництва, частковою автоматизацією процесів та вимушеним скороченням персоналу через мобілізаційні заходи в державі.

Середньорічна заробітна плата одного працівника зросла з 87,61 тис. грн до 107,04 тис. грн, що може пояснюватися утриманням на підприємстві лише найбільш кваліфікованих працівників та необхідністю збереження їхньої мотивації до праці.

Поряд із цим спостерігається суттєве зростання продуктивності праці. Якщо у 2021 році на одного працівника припадало 270,13 тис. грн середньорічного обсягу реалізованої продукції, то у 2024 році цей показник зріс до 979,37 тис. грн, тобто майже у 3,6 рази. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності праці завдяки концентрації виробничих ресурсів, модернізації обладнання чи переходу на виготовлення продукції з вищою доданою вартістю, зокрема ексклюзивних музичних інструментів і дизайнерських меблів. Разом із тим значне скорочення персоналу свідчить про потребу у стратегічному відновленні виробничого потенціалу фабрики, розширенні ринків збуту та залученні нових кадрів для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Три компоненти будь-якого виробничого процесу це: праця, засоби виробництва та предмети праці. Засоби виробництва представлені в активі балансу підприємства (Розділ 1 «Необоротні активи»). Найвагомим їх компонентом є основні засоби, котрі включаються до валюти балансу за залишковою вартістю. У цьому ж розділі є інформація про їх первісну вартість і спрацювання (знос), або залишкову вартість [27].

За результатами аналізу, стан основних засобів (ОЗ) підприємства невпинно погіршується — знижується коефіцієнт їх придатності. Аналіз показав, що частка основних засобів, які залишаються придатними до використання, скоротилася майже на 25% за останні чотири роки. Це вказує на необхідність оновлення ОЗ підприємства, модернізації обладнання та впровадження нових технологій для підвищення ефективності виробництва.

Коефіцієнт спрацювання зріс із 0,752 у 2021 році до 0,813 у 2024 році. Це означає, що понад 80% ОЗ уже відпрацювали свій ресурс, і підприємство використовує техніку, близьку до повного фізичного зносу. Такий результат пояснюється незначними обсягами уведення в експлуатацію нових основних засобів і практичною відсутністю вибуття застарілих ОЗ. Все це може призвести до зниження продуктивності праці та зростання витрат на ремонт і обслуговування. Графічна інтерпретація динаміки цих показників представлена на рис. 2.3 та 2.4.

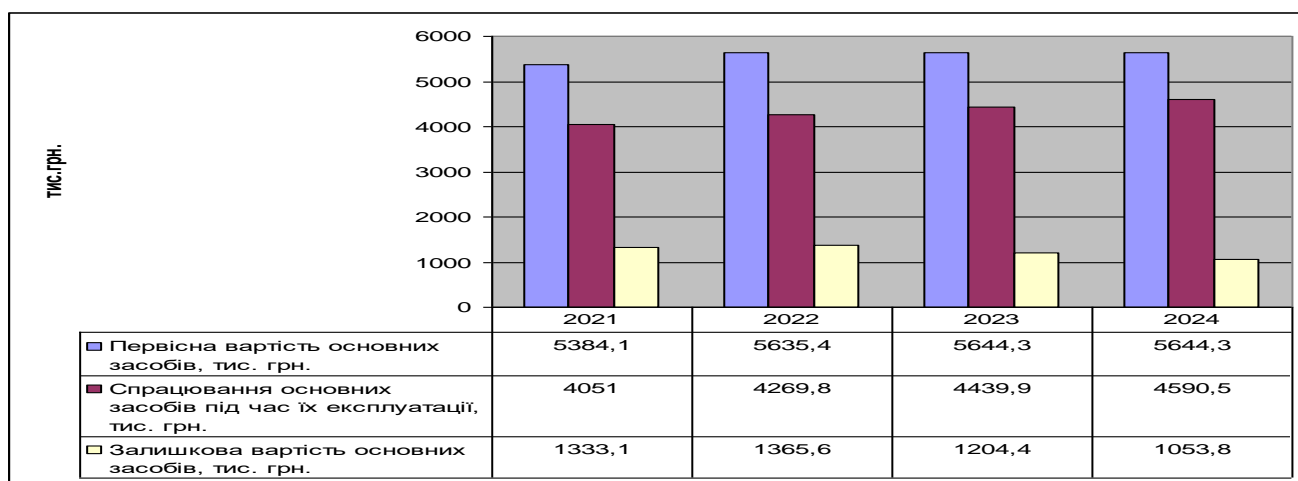


Рис. 2.3. Динаміка зміни вартості основних засобів підприємства

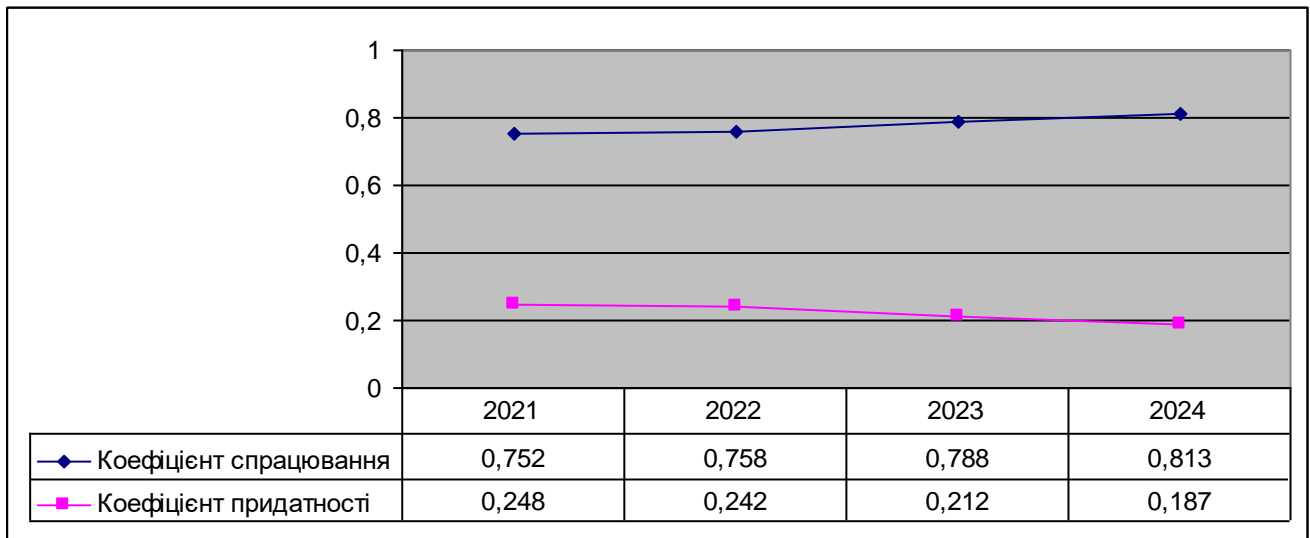


Рис. 2.4. Динаміка показників технічного стану ОЗ підприємства

При аналізі індикаторів виробничо-господарської діяльності підприємства важливо дослідити не лише стан його ОЗ, проте, й ефективність їх використання (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності використання ОЗ фабрики «Трембіта» за 2021-2024рр.

№	Показник	Од. вим.	Роки				Темп росту		
			2021	2022	2023	2024	2022-2021	2023-2022	2024-2023
1	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,10	5509,75	5639,85	5644,3	1,01	1,02	1,001
2	Фондовіддача (за РП)	грн./грн.	1,78	1,60	1,25	1,21	0,90	0,89	0,97
3	Фондомісткість (за РП)	грн./грн.	0,56	0,63	0,80	0,83	1,13	1,27	1,04
4	Фондоозброєність	тис. грн./особу	156,32	172,18	225,59	806,33	1,10	1,31	3,57
5	Фондорентабельність	%	0,72	0,72	0,37	0,41	1,00	0,51	1,10

Дані таблиці 2.2 свідчать про певні коливання у ефективності використання основних засобів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» протягом 2021–2024 років. Середньорічна вартість основних засобів зросла з 5471,1 тис. грн до 5644,3 тис. грн, що вказує на незначне оновлення матеріально-технічної бази. Водночас

спостерігається стале зниження фондівіддачі — з 1,78 грн до 1,21 грн, тобто кожна гривня ОЗ приносить менше виручки, ніж у попередні роки. Паралельно зростає фондомісткість, що підтверджує зниження ефективності їх використання.

Значне підвищення фондоозброєності у 2024 році (до 806,33 тис. грн/особу) пояснюється різким скороченням чисельності персоналу за незмінного обсягу ОЗ. Показник фондорентабельності залишався низьким, з невеликими коливаннями, що свідчить про обмежену віддачу інвестицій у виробничі ресурси та потребу підвищення ефективності їх використання.

Для узагальненої характеристики діяльності підприємства за аналізований період наведемо перелік ключових показників у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності

## ТЗДВ «Фабрика «Трембіта»

№ з/П	Показники	Од вим.	2021р.	2022р.	Зміна, %	2023р.	2024р.	Зміна, %
1	Чисельність працівників	осіб	35	32	91,4	25	7	28,0
2	Необоротні активи	тис. грн.	1747,3	1534,8	87,8	1470,4	1314,5	89,4
3	Оборотні активи	тис. грн.	5334,8	5394,5	101,1	4691,2	3833,7	81,7
4	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,4	8814,0	90,4	7035,2	6855,6	97,5
5	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	101,0	20,9	23,2	116,0
6	Річна продуктивність праці 1 прац.	тис. грн.	278,7	275,4	98,8	281,4	979,4	348,0
7	Середньорічна заробітна плата 1 працівника	тис. грн.	87,61	91,54	106,0	105,2	107,04	101,7
8	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	5471,1	5509,8	100,7	5639,9	5644,3	100,1
9	Фондовіддача за реалізованою продукцією	грн.	1,78	1,6	89,9	1,25	1,21	96,8
10	Фондоозброєність 1 працівника	тис. грн.	156,3	172,2	110,2	225,6	806,33	357,4
11	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	об.	1,83	1,66	89,1	1,5	1,79	119,3
12	Затрати на 1 грн.	грн.	0,79	0,82	103,8	0,96	0,97	101,0

реаліз. продукції								
-------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Наведені у таблиці показники є підтвердженням зроблених попередньо аналітичних висновків і рекомендацій.

### **2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та дослідження тенденцій їх зміни**

Фінансові результати діяльності підприємства є узагальнюючим показником ефективності його господарської діяльності та рівня ділової активності. Вони відображають кінцеві наслідки використання ресурсів, організації виробництва, управлінських рішень і здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство формує прибуток, забезпечує ліквідність і підтримує стабільність грошових потоків. Відтак, фінансова результативність безпосередньо визначає потенціал підприємства до розширення своєї ділової активності, оскільки лише за умови стійкого прибуткового зростання воно має можливість інвестувати у розвиток, модернізацію виробництва та розширення ринкових позицій [27, 29].

Дослідження тенденцій зміни фінансових результатів є важливим елементом стратегічного управління, адже саме динаміка показників прибутковості, рентабельності та обсягів реалізації продукції свідчить про стан і напрям розвитку ділової активності підприємства. Зростання фінансових результатів, стабільність доходів і підвищення рентабельності засвідчують ефективність господарської політики та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Натомість негативна динаміка може сигналізувати про зниження активності, погіршення фінансової дисципліни або неефективність управлінських рішень. Таким чином, системний аналіз фінансових результатів виступає основою для виявлення тенденцій, оцінки ризиків і формування напрямів підвищення ділової активності підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі [29, 30].

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки фінансових результатів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за  
2021-2024рр.

№	Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	9754,40	8814,00	7035,20	6855,6	0,90	0,80	0,97
2.	Валовий прибуток	тис. грн.	2050,60	1628,40	289,7	193,0	0,79	0,18	0,67
3.	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	48,0	48,5	25,5	28,3	1,01	0,53	1,11
4.	Чистий прибуток	тис. грн.	39,4	39,8	20,9	23,2	1,01	0,50	1,16

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про загальну тенденцію зниження фінансових результатів діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» протягом 2021–2024 рр. Найбільш помітним є скорочення чистого доходу від реалізації продукції, який зменшився з 9754,4 тис. грн у 2021 році до 6855,6 тис. грн у 2024 році. Темпи приросту мали від’ємний характер у 2022 та 2023 роках (0,90 і 0,80 відповідно), що свідчить про скорочення обсягів реалізації. Лише у 2024 році спостерігається незначне уповільнення темпів падіння (коефіцієнт 0,97), що може свідчити про стабілізацію ринкової ситуації або часткове відновлення попиту. Така динаміка чистого доходу безпосередньо позначилася на інших фінансових показниках підприємства.

Значне скорочення валового прибутку з 2050,6 тис. грн у 2021 році до 193,0 тис. грн у 2024 році демонструє зниження ефективності основної діяльності. Особливо критичним був 2023 рік, коли показник зменшився майже у шість разів порівняно з попереднім періодом. Подібна тенденція простежується і щодо чистого прибутку: хоча у 2024 році відбулося невелике зростання до 23,2 тис. грн, загальний рівень прибутковості залишається низьким. Позитивним моментом є те, що підприємство зберігає прибутковість, про що свідчить стабільний фінансовий результат до оподаткування. Однак загальна динаміка вказує на зниження ділової

активності, що зумовлено падінням обсягів реалізації, підвищенням собівартості продукції та зниженням маржинальності виробництва. Це свідчить про необхідність активізації фінансово-економічної політики, оптимізації витрат і пошуку нових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Дослідження показників рентабельності має ключове значення для оцінки фінансової стійкості та рівня ділової активності підприємства. Рентабельність відображає не лише здатність суб'єкта господарювання отримувати прибуток, але й ефективність використання наявних ресурсів — основних засобів, трудового потенціалу та капіталу. Аналіз цих показників дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство перетворює вкладені кошти на фінансовий результат, а також виявити резерви підвищення ефективності діяльності [34]. Високі темпи зростання рентабельності свідчать про стабільну позицію на ринку, раціональну структуру витрат і здатність оперативно реагувати на зміни кон'юнктури. Натомість зниження рівня рентабельності може бути сигналом погіршення фінансового стану або неефективного управління ресурсами. Тому систематичне дослідження рентабельності є важливим елементом комплексного аналізу, що забезпечує прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє підвищенню ділової активності підприємства в цілому [35].

У таблиці 2.5 представлено аналіз основних видів рентабельності ТзДВ «Фабрика «Трембіта». Показники рентабельності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» свідчать про істотне зниження ефективності використання ресурсів підприємства упродовж 2021–2024 рр. Валова рентабельність продукції зменшилася з 21,02% у 2021 році до 2,8% у 2024 році, що означає різке скорочення прибутковості основної діяльності.

Найбільше падіння спостерігалось у 2023 році, коли рентабельність знизилася більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про підвищення собівартості виробництва, зменшення цінової маржі або зниження попиту на продукцію.

Таблиця 2.5

## Дослідження основних видів рентабельності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

№	Показник	Од. вим.	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
1.	Валова рентабельність продукції	%	21,02	18,48	4,12	2,8	0,88	0,22	0,67
2	Рентабельність продукції за собівартістю реалізації	%	26,62	22,66	4,29	2,9	0,85	0,19	0,68
3.	Рентабельність власного капіталу	%	1,63	1,56	1,32	0,89	0,96	0,85	0,67
4.	Рентабельність основної діяльності	%	0,40	0,45	0,30	0,17	1,13	0,67	0,57

Аналогічна тенденція простежується і за показником рентабельності продукції за собівартістю її реалізації, який скоротився з 26,62% до 2,9% протягом аналізованого періоду. Це підтверджує, що підприємство працює з мінімальним рівнем прибутковості, а отриманий дохід лише частково покриває витрати.

Зменшення рентабельності власного капіталу з 1,63% у 2021 році до 0,89% у 2024 році свідчить про зниження ефективності використання інвестованих коштів і обмеженість внутрішніх джерел фінансування. Рентабельність основної діяльності, яка характеризує співвідношення операційного прибутку до чистого доходу, також демонструє спадну динаміку: з 0,40% у 2021 році до 0,17% у 2024 році. Це може бути наслідком як зростання витрат, так і зниження продуктивності виробничих процесів. Загалом аналіз рентабельності показує, що підприємство перебуває у фазі зниження ділової активності, що потребує вжиття комплексних заходів з оптимізації витрат, оновлення виробничих технологій та підвищення ефективності управління прибутковістю.

#### 2.4. Оцінка ділової активності та кредитної політики ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Для поглибленої оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу ТзДВ «Фабрика «Трембіта» доцільно здійснити аналіз оборотності активів і

складових оборотних коштів, а також дослідити особливості формування та реалізації кредитної політики підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити швидкість обігу ресурсів, виявити можливі резерви підвищення ділової активності та забезпечити оптимізацію фінансових потоків. Розрахунок основних коефіцієнтів оборотності дасть змогу оцінити ефективність управління майном і капіталом підприємства. Результати дослідження представлені у таблиці 2.6 для подальшого аналізу тенденцій та прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.6

## Динаміка коефіцієнтів оборотності капіталу та оборотних активів підприємства

Показник	Характеристика показника	Роки				Абс. відхилення	
		2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів (коэф. ділової активності)	показує скільки разів у звітному періоді відбувається повний цикл виробництва та обігу	1,38	1,27	1,14	1,33	-0,11	+0,19
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	показує скільки гривень реалізованої продукції, принесла кожна гривня оборотних засобів	1,83	1,66	1,50	1,79	-0,17	+0,29
Коефіцієнт оборотності запасів (оборотів)	показує скільки разів запаси перенесли свою вартість на готову продукцію або скільки оборотів за рік вони здійснили	4,41	3,94	5,40	6,78	-0,47	+1,38
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	показує скільки гривень реалізованої продукції, принесла кожна гривня власного капіталу	4,04	3,47	2,73	2,64	-0,57	-0,09
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), (оборотів)	показує скільки продукції (у вартісному вираженні) вироблено в даному періоді на гривню вартості основних засобів	1,78	1,60	1,25	1,21	-0,18	-0,04

Проведений аналіз показує, що ефективність використання капіталу підприємства протягом 2021–2024 років була нестабільною.

Коефіцієнт оборотності активів зменшився у 2022 році на 0,11 од., що вказує на уповільнення обороту капіталу та зниження швидкості відтворення коштів. Однак у 2024 році спостерігається зростання показника на 0,19 од., що свідчить про активізацію виробничо-збутової діяльності.

Оборотність оборотних засобів зазнала подібних змін: після зниження у 2022–2023 роках показник зріс на 0,29 од. у 2024 році. Це означає, що підприємство покращило управління поточними активами, зокрема запасами і дебіторською заборгованістю, що позитивно вплинуло на фінансову гнучкість.

Коефіцієнт оборотності запасів демонструє позитивну тенденцію: після спаду у 2022 році він збільшився на 1,38 од. у 2024 році. Це свідчить про прискорення обігу матеріальних ресурсів, ефективніше використання складських запасів і зменшення їхнього періоду зберігання.

Натомість коефіцієнт оборотності власного капіталу постійно знижується, що означає зменшення прибутковості коштів, вкладених власниками підприємства. Така тенденція може бути наслідком зростання витрат або зниження обсягів реалізації продукції при незмінному розмірі власного капіталу.

Фондовіддача протягом періоду також зменшилася — з 1,78 до 1,21 обороту, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів, можливо через їх фізичне або моральне старіння.

Загалом, динаміка коефіцієнтів свідчить про певне відновлення оборотності капіталу у 2024 році після тимчасового спаду. Це свідчить, що підприємство поступово підвищує ефективність управління ресурсами, однак потребує оновлення основних засобів і підвищення рентабельності власного капіталу.

Наступним етапом є дослідження кредитної політики деревообробного підприємства ТзДВ «Фабрика «Трембіта». У сучасних умовах ведення бізнесу товарний (комерційний) кредит виступає одним з ключових фінансових інструментів продажу продукції в гуртових каналах. Водночас комерційний кредит несе ризик порушення платіжних взаємин у ланцюгу «продавець — покупець», що стимулює компанії шукати додаткові механізми для побудови дієвої кредитної політики.

У науковій літературі переважна частина дослідників трактує кредитну політику підприємства як вибір оптимальних умов кредитування покупців:

термінів, інструментів кредитування, розмірів і строків надання знижок. Іншими словами, йдеться про сукупність правил і рішень, які визначають поведінку фірми в ролі кредитора [37]. Окремі автори підкреслюють тісний взаємозв'язок кредитної політики з управлінням дебіторською заборгованістю, і така позиція, на нашу думку, є обґрунтованою.

У практичній діяльності підприємств постійно виникає необхідність здійснювати платежі перед контрагентами, державними органами та бюджетом. При відвантаженні товарів або наданні послуг оплата зазвичай надходить не миттєво, отже підприємство фактично надає покупцям кредит у натуральному або грошовому вигляді. Протягом періоду від відвантаження продукції до надходження грошових коштів ресурси підприємства переходять у форму дебіторської заборгованості. Розмір цієї заборгованості залежить від багатьох чинників: асортименту та типу продукції, ємності ринку, рівня забезпеченості ринку товарами конкретного виду, умов договору та прийнятої на підприємстві системи розрахунків.

Зазвичай найбільша частка (80-90%) дебіторської заборгованості припадає на розрахунки з покупцями. Сьогодні питання управління товарною дебіторською заборгованістю набуло особливої важливості у зв'язку з проблемами несвоєчасних платежів, часткових повернень боргів та виникненням сумнівних заборгованостей. Кредитори – підприємства, що надають відстрочку платежу – поступово можуть опинитися в стані технічної неплатоспроможності: коли прострочення дебіторської заборгованості значні, хоча загальна сума дебіторської заборгованості перевищує кредиторську заборгованість і вартість активів перевищує зобов'язання. Якщо ситуацію не контролювати, проблеми з дебіторської заборгованості здатні ескалувати й призвести до реального банкрутства підприємства-кредитора.

Отже, одним із пріоритетів фінансового менеджменту в компанії має стати створення ефективних процедур управління товарною дебіторською заборгованістю: від політики кредитування покупців і умов розрахунків до механізмів стягнення заборгованості та оцінки кредитоспроможності контрагентів. На рис. 2.5 представимо графічно динаміку чистого доходу від

реалізації продукції та середньорічної вартості дебіторської заборгованості, а також динаміку змін цих показників.

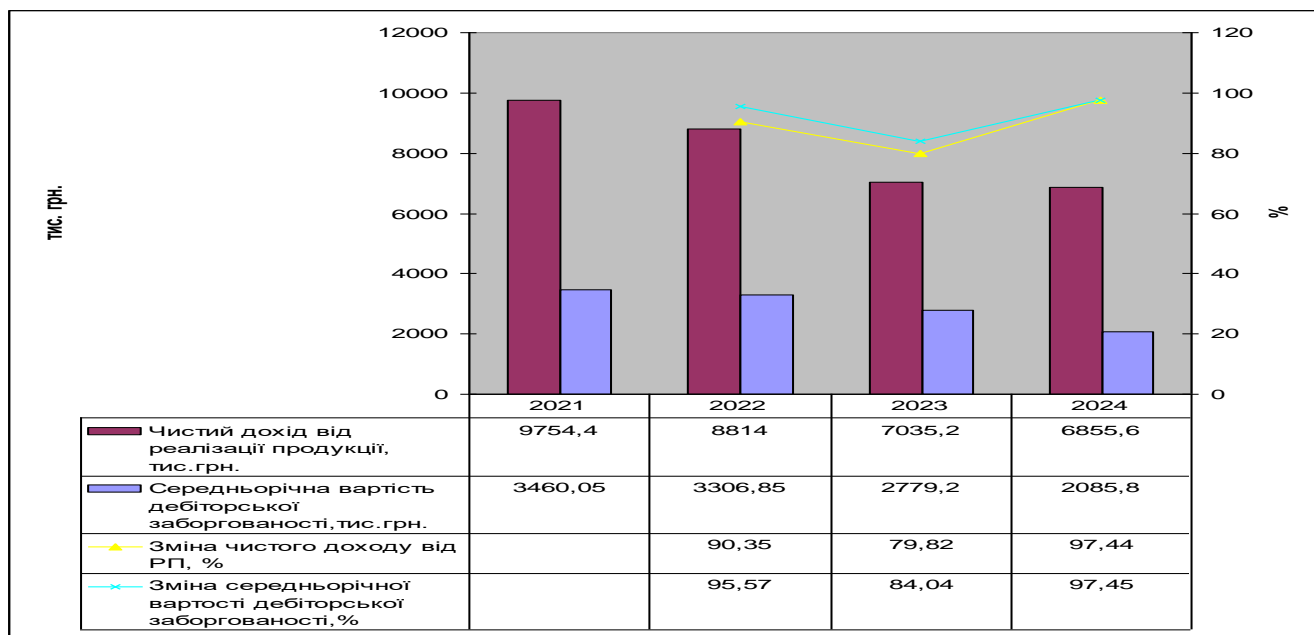


Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та середньорічної вартості дебіторської заборгованості ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Як видно з рис. 2.5, у 2022 році порівняно з 2021 роком обсяги чистого доходу від реалізації продукції зменшилися на 9,6%, що свідчить про певне уповільнення господарської діяльності підприємства. Водночас середньорічна вартість дебіторської заборгованості зменшилася на 10,8%, що можна оцінити позитивно, адже це означає скорочення обсягів коштів, виведених із господарського обігу.

У 2023 році темпи падіння чистого доходу виявилися більш суттєвими – на 20,2% порівняно з попереднім роком, тоді як дебіторська заборгованість скоротилася на 21,6%. Це свідчить про посилення контролю за розрахунками з покупцями, незважаючи на загальне зниження обсягів реалізації. У 2024 році тенденція дещо стабілізувалася: чистий дохід зменшився лише на 2,6%, а середньорічна вартість дебіторської заборгованості — на 2,5%.

Отже, спостерігається певна синхронність у зміні показників доходу та дебіторської заборгованості. Це свідчить, що підприємство поступово вдосконалює свою кредитну політику та підвищує ефективність управління розрахунками з контрагентами, хоча загалом зниження обсягів реалізації продукції потребує додаткових заходів для стимулювання збуту.

Далі проаналізуємо коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та тривалість її обігу. Ці показники у фінансовій практиці українських підприємств зазвичай розраховуються й оцінюються у взаємозв'язку з іншими індикаторами ділової активності. Комплексне вивчення таких даних, на нашу думку, дає змогу глибше зрозуміти вплив кредитної політики підприємства на ефективність управління його діловою активністю (таблиця 2.7).

Як видно з даних таблиці 2.7, у 2021–2024 роках динаміка показників ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» свідчить про поступове покращення фінансової ефективності підприємства у 2024 році після періоду коливань у попередні роки. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2022 році знизився до 2,67 оборотів порівняно з 2,81 у 2021 році, що вказує на деяке уповільнення надходження коштів від покупців. У 2023 році тенденція до зменшення продовжилася (2,53 обороти).

Таблиця 2.7

## Динаміка показників ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Назва показника	Роки				Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2024	2022/ 2021	2024/ 2023
К-т оборотності дебіторської заборгованості	2,81	2,67	2,53	3,29	95,02	130,04
Період оборотності дебіторської заборгованості, в днях	128	135	142	109	105,47	76,76
К-т оборотності кредиторської заборгованості	3,16	2,85	2,46	3,57	90,19	145,12
Період оборотності кредиторської заборгованості, в днях	114	126	146	101	110,53	69,18
Тривалість оборотності запасів, в днях	82	91	67	53	110,98	79,10
Тривалість операційного циклу, в днях	210	226	209	162	107,62	77,51
Тривалість фінансового циклу, в днях	+96	+100	+63	+61	104,17	96,83

Однак у 2024 році підприємство значно покращило цей показник до 3,29 оборотів, тобто на 30% більше, ніж у попередньому періоді. Це свідчить про посилення контролю за платіжною дисципліною клієнтів та підвищення ефективності роботи з дебіторами.

Відповідно, тривалість оборотності дебіторської заборгованості зросла з 128 днів у 2021 році до 142 днів у 2023 році, що свідчить про подовження періоду інкасації, однак у 2024 році спостерігається позитивна динаміка – скорочення до 109 днів. Це означає, що кошти від реалізації почали повертатися швидше, що позитивно вплинуло на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом аналізованого періоду також зазнав коливань. Якщо у 2021 році він становив 3,16 оборотів, то у 2023 році показник зменшився до 2,46, що означає подовження строків розрахунків із постачальниками. У 2024 році значення показника підвищилося до 3,57 обертів, тобто підприємство стало швидше погашати свої зобов'язання перед контрагентами. Зменшення періоду оборотності кредиторської заборгованості з 146 до 101 дня вказує на покращення фінансової дисципліни та підвищення ділової репутації підприємства.

Тривалість оборотності запасів у 2021–2022 роках збільшилася з 82 до 91 дня, що може свідчити про надлишкові запаси або уповільнення збуту продукції. Проте у наступні роки ситуація стабілізувалася — у 2023 році цей показник скоротився до 67 днів, а у 2024 році ще зменшився до 53 днів. Це позитивна тенденція, адже вона вказує на зростання швидкості реалізації запасів та ефективніше використання оборотних коштів.

Тривалість операційного циклу, який відображає час, необхідний для проходження повного виробничо-збутового процесу, збільшилася у 2022 році до 226 днів, проте у 2024 році скоротилася до 162 днів. Таке зниження на понад 28% свідчить про раціоналізацію виробничих процесів і зменшення часу, протягом якого кошти підприємства залишаються замороженими у запасах чи дебіторській заборгованості.

Фінансовий цикл підприємства протягом аналізованого періоду залишався додатним, що означає необхідність залучення власних оборотних коштів для фінансування діяльності. Проте його тривалість зменшилася з 100 днів у 2022 році до 61 дня у 2024 році, що свідчить про поступове скорочення часу між оплатою постачальникам і надходженням коштів від покупців. Це є позитивною ознакою покращення управління фінансовими потоками та свідчить про підвищення ефективності кредитної політики ТзДВ «Фабрика «Трембіта».

Отже, для покращення фінансових результатів діяльності та скорочення тривалості обороту запасів і дебіторської заборгованості ТзДВ «Фабрика «Трембіта» доцільно зосередити увагу на таких напрямках: систематичному контролю за станом дебіторської заборгованості, запобіганні накопиченню надлишкових матеріальних ресурсів і нераціональних закупівель, а також підвищенні ефективності управління запасами на всіх етапах виробничого процесу.

Процес управління дебіторською заборгованістю, як і регулювання обсягів грошових коштів та матеріально-виробничих запасів, є важливою складовою діяльності керівництва підприємства. Він потребує постійного моніторингу та оперативного прийняття управлінських рішень. Висока результативність таких рішень має забезпечувати баланс між рівнем прибутковості підприємства і його ліквідністю, а також між ефективністю кредитної політики та своєчасністю повернення коштів від покупців.

Зростання обсягу оборотного капіталу, у тому числі дебіторської заборгованості, позитивно впливає на показники ліквідності, адже певна частина коштів тимчасово залишається в обігу підприємства. Однак надмірне збільшення дебіторської заборгованості знижує рентабельність, оскільки частина фінансових ресурсів фактично вилучається з активного обороту. Тому для підтримання фінансової стійкості керівництво ТзДВ «Фабрика «Трембіта» має визначати оптимальний рівень дебіторської заборгованості, який дозволяє одночасно забезпечити прибутковість діяльності та уникнути втрати платоспроможності.

Оптимальний обсяг дебіторської заборгованості є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. До внутрішніх чинників, що формують цю політику, належить, зокрема, кредитна політика підприємства. Саме вона визначає умови, за якими покупцям надається можливість відстрочки платежу, та рівень допустимого кредитного ризику.

Для підтримання конкурентних позицій і розширення ринків збуту ТзДВ «Фабрика «Трембіта» може застосовувати практику реалізації продукції з відстрочкою платежу. Це сприяє зміцненню зв'язків із постійними клієнтами й залученню нових споживачів, особливо в умовах економічної нестабільності. Проте такий підхід супроводжується ризиками – зменшенням прибутковості

внаслідок неефективної кредитної політики або появою прострочених та безнадійних боргів.

Отже, ефективне управління дебіторською заборгованістю ТзДВ «Фабрика «Трембіта» має базуватися на продуманій та гнучкій кредитній політиці, спрямованій на досягнення узгодженості між темпами зростання обсягів реалізації продукції та рівнем дебіторської заборгованості. Такий підхід дозволить не лише покращити платіжну дисципліну покупців, а й забезпечити стабільність грошових потоків і підвищити фінансову стійкість підприємства.

Провідним критерієм оцінювання рівня ділової активності підприємства є аналіз дотримання так званого «золотого правила» економіки підприємства. З огляду на це, при дослідженні динаміки основних економічних показників ТзДВ «Фабрика «Трембіта» доцільно порівняти темпи зростання виручки від реалізації продукції, чистого прибутку та вартості майна (валюти балансу). Таке порівняння дає змогу визначити, чи дотримується підприємство зазначеного правила, що відображає ефективність його господарської діяльності та фінансової стратегії.

Для проведення аналізу «золотого правила» економіки підприємства представимо розрахунок показників ТзДВ «Фабрика «Трембіта» у вигляді нерівностей.

$$\begin{aligned} \text{2021 р. } (48,0/80,1) < (9754,4/10897,8) < \frac{(6523,8+7640,2)/2}{(4876,4+6520,6)/2} = \\ = 0,599 < 0,895 < 1,24 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2022 р. } (48,5/48) < (8814,0/9754,4) < \frac{(7640,2+6218,2)/2}{(6523,8+7640,2)/2} = \\ = 1,01 > 0,903 < 0,98 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2023 р. } (25,5/48,5) < (7035,2/8814,0) < \frac{(6218,2+6104,9)/2}{(7640,2+6218,2)/2} = \\ = 0,526 < 0,798 < 0,89 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{2024 р. } (28,03/25,5) < (6855,16/7035,2) < \frac{(6104,9+4191,4)/2}{(6218,2+6104,9)/2} = \\ = 1,099 > 0,974 < 0,836 \end{aligned}$$

Для кращого унаочнення порівняльних характеристик компонентів ділової активності підприємства представимо їх у відсотковому (%) виразі, помноживши одержані результати на 100,0%. Отже, за роками аналізованого періоду співвідношення виглядатиме так:

**2021 р.**  $59,9 < 89,5 < 1,24$

**2022 р.**  $101,0 > 90,3 < 98,0$

**2023 р.**  $52,6 < 79,8 < 89,0$

**2024 р.**  $109,9 > 97,4 < 83,6$

Для перевірки виконання «золотого правила» економіки підприємства проаналізовано співвідношення темпів приросту чистого прибутку, доходу від реалізації та вартості активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024 роки. Такий підхід дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та чи забезпечує воно випереджальне зростання результатів порівняно з темпами розширення активів.

У 2021 році «золоте правило» не виконувалося, оскільки темпи приросту прибутку (59,9%) були нижчими за темпи зростання доходу (89,5%) і активів (1,24%). Це свідчить про невисоку ефективність управління ресурсами. У 2022 році ситуація покращилася — темп зростання прибутку (101,0%) перевищив темпи приросту доходу (90,3%), але відставання від показника активів (98,0%) свідчить, що баланс між прибутковістю і майновою базою ще не досягнуто.

У 2023 році динаміка знову мала негативний характер: темпи зростання прибутку (52,6%) і доходу (79,8%) поступалися темпам збільшення активів (89,0%). Це може бути наслідком збільшення собівартості або нераціонального використання оборотних коштів. Найвищі показники прибутковості зафіксовано у 2024 році, коли темп приросту прибутку (109,9%) перевищив темпи доходу (97,4%) та активів (83,6%). Проте повного дотримання «золотого правила» не досягнуто, оскільки темп зростання доходу не перевищив приріст активів.

Отже, лише часткове виконання «золотого правила» у 2024 році свідчить про позитивну тенденцію у фінансовій діяльності підприємства, але також вказує на необхідність подальшої оптимізації структури активів і забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації у майбутньому.

### **Висновки до другого розділу:**

1. У процесі дослідження фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» встановлено, що підприємство є одним із провідних в Україні виробників музичних інструментів і дерев'яних меблів, діяльність якого поєднує багаторічні традиції з інноваційними підходами. Незважаючи на історичні досягнення, останні роки характеризуються зниженням обсягів виробництва та прибутковості, що зумовлено як внутрішніми організаційними чинниками, так і впливом зовнішнього середовища (пандемія COVID-19, воєнний стан, економічна нестабільність).

2. Проведений аналіз динаміки основних економічних показників свідчить про скорочення чистого доходу від реалізації продукції з 9754,4 тис. грн. у 2021 році до 6855,6 тис. грн. у 2024 році. Одночасно спостерігається значне падіння валового прибутку, що вказує на зниження ефективності основної діяльності. Незважаючи на це, підприємство зберегло позитивний фінансовий результат, що свідчить про певний рівень стійкості навіть в умовах кризових явищ.

3. Технічний стан основних засобів оцінюється як незадовільний: рівень їх спрацювання перевищує 80%, а коефіцієнт придатності має тенденцію до зниження. Це зумовлює потребу у модернізації виробничої бази, впровадженні нових технологій та оновленні матеріально-технічних ресурсів, адже від цього безпосередньо залежить рентабельність і конкурентоспроможність підприємства.

4. Показники рентабельності продукції, основної діяльності та власного капіталу мають тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення прибутковості виробництва та неефективне використання наявних ресурсів. Особливо помітним є падіння валової рентабельності продукції — з 21,02% до 2,8% у 2024 році, що вказує на критичне зменшення маржинального прибутку.

5. Аналіз оборотності капіталу та оборотних активів показав певне відновлення ділової активності у 2024 році. Зокрема, збільшення коефіцієнта оборотності активів і дебіторської заборгованості свідчить про покращення управління фінансовими потоками, а скорочення тривалості операційного та фінансового циклів — про підвищення ефективності кредитної політики. Водночас зниження оборотності власного капіталу та фондів потребує

посилення контролю за інвестиційною політикою і продуктивністю використання основних засобів.

6. Перевірка дотримання «золотого правила» економіки підприємства засвідчила, що лише у 2024 році спостерігалось часткове його виконання, коли темп приросту прибутку перевищив темп зростання активів. Це свідчить про поступове покращення фінансової ефективності, однак для досягнення стійкої позитивної тенденції необхідно забезпечити випереджальне зростання доходів над активами в довгостроковій перспективі.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ

### ТзДВ «ФАБРИКА «ТРЕМБІТА»

#### 3.1. Використання STEEP-аналізу як інструменту удосконалення системи ділової активності підприємства

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю менеджменту передбачати зміни у зовнішньому середовищі та своєчасно адаптувати до них систему управління діловою активністю. На ділову активність ТзДВ «Фабрика «Трембіта» суттєво впливають зовнішні макроекономічні чинники, зокрема коливання валютного курсу, зміни в податковому та митному законодавстві, інфляційні процеси, а також загальна нестабільність економічної ситуації в країні. Такі умови є некерованими для окремого підприємства, проте вони безпосередньо позначаються на собівартості виробництва, ціноутворенні та попиті на продукцію.

Під час дослідження маркетингового середовища підприємства доцільно виокремити два рівні впливу:

- макросередовище, яке охоплює політико-правові, економічні, соціально-культурні, природні та технологічні фактори, що формують загальні умови функціонування ринку музичних інструментів і дерев'яних виробів;
- мікросередовище, яке включає постачальників деревини, лакофарбових матеріалів, фурнітури, конкурентів у галузі деревообробки та виробництва інтер'єрної продукції, торговельних посередників, а також споживачів — як індивідуальних, так і корпоративних клієнтів.

Для детального вивчення макросередовища використано метод STEER-аналізу, що дає змогу систематизувати вплив основних зовнішніх чинників на діяльність підприємства. STEER-аналіз забезпечує системний підхід до діагностики зовнішніх умов, у яких функціонує підприємство. На відміну від традиційного аналізу середовища, цей метод дозволяє не лише описати фактори впливу, а й оцінити їх взаємозв'язки, рівень ризику та потенціал можливостей для розвитку. Застосування STEER-аналізу як елемента удосконалення системи ділової

активності зумовлене необхідністю посилення стратегічної гнучкості підприємства та здатності адаптуватися до динамічних змін ринку.

*Соціально-культурні фактори (S)* пов'язані зі зростанням зацікавленості споживачів до національної культури, ручної роботи, екологічності матеріалів і якості виготовлення. Сучасні тенденції свідчать, що покупці дедалі частіше віддають перевагу унікальним виробам, які поєднують естетику, автентичність і функціональність.

*Технологічні фактори (T)* охоплюють упровадження нових методів оброблення деревини, використання цифрових технологій у проектуванні та моделюванні музичних інструментів, автоматизацію процесів різання, гравіювання й лакування. Це дає змогу підвищити точність виготовлення, знизити втрати матеріалу та покращити якість готової продукції.

*Економічні фактори (E1)* характеризують рівень розвитку національної економіки, коливання цін на сировину, енергоресурси, динаміку доходів населення та купівельної спроможності. Для «Трембіти» ці аспекти мають важливе значення, адже підприємство працює у сегменті товарів не першої необхідності, і попит на них чутливо реагує на зміни економічної стабільності.

*Екологічні фактори (E2)* відображають посилення уваги суспільства до екологічно чистого виробництва, використання сертифікованої деревини та мінімізації відходів. Дотримання таких вимог не лише сприяє збереженню навколишнього середовища, а й формує позитивний імідж підприємства серед споживачів.

*Політичні та правові фактори (P)* охоплюють зміни у податковому законодавстві, стандартизацію виробів, вимоги до маркування продукції, умови сертифікації та можливість участі у державних і міжнародних програмах підтримки малого бізнесу й креативних індустрій.

На основі проведеного нами аналізу було сформовано STEEP-матрицю, що подана у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

## STEEP-аналіз ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Фактори	Можливості	Загрози
Соціальні	-зростання попиту на продукцію ручної роботи та вироби з натуральної деревини; -підвищення інтересу до української культури й національних музичних традицій; -формування кола споживачів, які цінують унікальність і якість; -розширення співпраці з культурними установами та навчальними закладами.	-зниження купівельної спроможності населення; -відтік кваліфікованих кадрів за кордон і зниження чисельності персоналу через мобілізацію; -старіння трудових кадрів у галузі; -зменшення інтересу молоді до ремісничих професій.
Технологічні	-впровадження сучасних деревообробних технологій; -використання цифрового моделювання для індивідуальних замовлень; -автоматизація виробничих процесів; -підвищення якості обробки деревини та зменшення відходів.	-висока вартість придбання та обслуговування обладнання; -швидке моральне старіння техніки; -недостатня технічна підготовка персоналу.
Економічні	-розвиток внутрішнього ринку ексклюзивної продукції; -можливість виходу на нові зовнішні ринки; -державна підтримка, можливість залучення інвестицій.	-коливання валютного курсу та інфляційні процеси; -зростання цін на деревину й матеріали; -зменшення купівельного попиту; -посилення конкуренції з боку масового виробництва.
Екологічні	-використання сертифікованої сировини; -участь у програмах «зеленої економіки»; -можливість вторинної переробки відходів; -формування екологічного іміджу підприємства.	-підвищення екологічних вимог до виробників; -ризик штрафних санкцій за недотримання екостандартів; -зростання екологічних податків; -залежність від стану лісових ресурсів.
Політичні та правові	-підтримка малого та середнього бізнесу на державному рівні; -участь у міжнародних виставках і програмах; -можливість отримання грантів на модернізацію; -гармонізація законодавства з нормами ЄС	-зміни у податковому законодавстві; -ускладнення дозвільних процедур; -вплив воєнних дій на економічну стабільність; -порушення логістичних ланцюгів.

Примітка: сформовано автором

Важливу роль у діловій активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» відіграє людський фактор. Зниження продуктивності праці може бути пов'язане з

недостатньою мотивацією персоналу, дефіцитом висококваліфікованих кадрів або неефективним управлінням трудовими ресурсами.

На результати діяльності підприємства вплинула сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключовими є: значний рівень зношеності обладнання, зростання конкуренції на ринку, зміни споживчих уподобань і загальноекономічна нестабільність. Для підвищення ефективності ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оновлення виробничих потужностей, посилення кадрового потенціалу, впровадження інноваційних технологій та раціональне використання всіх видів ресурсів. Це сприятиме зниженню впливу несприятливих факторів і забезпечить стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок зовнішніх факторів впливу та показників ділової активності  
ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Показник ділової активності	Позитивна мінливість зовнішнього середовища	Характер впливу на ділову активність
1	2	3
Рентабельність продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізація валютного курсу та зниження рівня інфляції;</li> <li>- надання державних грантів для модернізації виробничих потужностей;</li> <li>- зростання попиту на дерев'яні вироби ручної роботи та музичні інструменти;</li> <li>- посилення державної підтримки виробництва музичних інструментів.</li> </ul>	Підвищення
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрощення митних і логістичних процедур при експорті продукції;</li> <li>- впровадження цифрових технологій управління запасами;</li> <li>- зростання платоспроможності споживачів нашої продукції.</li> </ul>	Підвищення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівня платіжної дисципліни клієнтів;</li> <li>- розвиток електронних платіжних систем;</li> <li>- формування партнерської програми з гуртовими споживачами;</li> <li>участь у державних програмах підтримки бізнесу музичних інструментів.</li> </ul>	Підвищення

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Коефіцієнт фінансової незалежності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розвиток програми пільгового кредитування та лізингу обладнання;</li> <li>- збільшення можливостей залучення інвестицій із фондів підтримки українського виробництва;</li> <li>- гармонізація українського законодавства з нормами ЄС.</li> </ul>	Підвищення
Ефективність використання ОЗ (фондовіддача)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- державна підтримка процесів модернізації деревообробного обладнання;</li> <li>- впровадження інноваційних технологій з ощадного виробництва;</li> <li>- участь у міжнародних екологічних програмах з оновлення виробництва.</li> </ul>	Підвищення
Рівень продуктивності праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення умов для розвитку професійно-технічної та вищої освіти у сфері деревообробки;</li> <li>- стимулювання зайнятості молоді та підвищення мотивації працівників;</li> <li>- впровадження системи матеріального заохочення за інноваційні розробки.</li> </ul>	Підвищення
Рентабельність активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізації економічного середовища та збільшення інвестиційної привабливості галузі;</li> <li>- підтримка експорту високоякісної продукції з деревини з доданою вартістю;</li> <li>- зниження системи оподаткування для підприємств, що випускають національні музичні інструменти.</li> </ul>	Підвищення

*Примітка: розроблено автором*

Аналіз взаємозв'язку зовнішніх факторів і показників ділової активності свідчить, що позитивні зміни у політичному, економічному, соціальному, технологічному та екологічному середовищі здатні суттєво посилити конкурентоспроможність ТзДВ «Фабрика «Трембіта». Реалізація державних програм підтримки виробництва, упровадження інноваційних технологій, розвиток партнерських відносин та екологічно орієнтована політика сприятимуть підвищенню рентабельності, оборотності активів, ефективності використання ресурсів і загального рівня ділової активності підприємства.

### 3.2 Підвищення ділової активності підприємства шляхом оптимізації дебіторської заборгованості

У розділах магістерської роботи нами було проаналізовано фінансово-економічну діяльність ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та дана оцінка його ділової активності. Було встановлено, що ряд показників, які характеризують ділову активність, погіршили своє значення. Тому, для покращення ділової активності ми пропонуємо зменшити суму дебіторської заборгованості шляхом надання комерційного кредиту постійним споживачам продукції.

У процесі дослідження фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» було проведено комплексний аналіз його господарських показників, що дало можливість оцінити поточний рівень ділової активності підприємства. Результати проведених розрахунків засвідчили, що окремі коефіцієнти, які характеризують ефективність використання ресурсів та швидкість обороту капіталу, мають тенденцію до зниження. Це свідчить про певне уповільнення господарської динаміки та послаблення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Одним із найважливіших напрямів підвищення ділової активності є оптимізація структури оборотних активів та скорочення дебіторської заборгованості. Для оцінки цього аспекту розглянемо структуру оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024 роки (табл. 3.3).

Як видно з таблиці 3.3, загальна вартість оборотних активів підприємства у 2021–2024 рр. змінювалася нерівномірно. У 2022 р. їх обсяг зріс до 6121,7 тис. грн, що на 1577,0 тис. грн (або на 34,7 %) більше, ніж у 2021 р., однак уже в наступні роки спостерігається зниження — до 4715,1 тис. грн у 2024 р. Це свідчить про певні коливання в структурі оборотних засобів і можливі проблеми з ефективністю їх використання.

Основну частку оборотних активів протягом усіх років становила дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги. У 2021 р. її питома вага дорівнювала 71,47 %, у 2022 р. — зменшилася до 49,78 %, проте у 2023 р. знову зросла до 63,34 %. Лише у 2024 р. вдалося досягти більш збалансованого рівня — 41,42 %.

Таблиця 3.3

## Структура оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Елементи оборотних засобів	2021р.		2022р.		2023р.		2024р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Запаси (у т.ч. готова продукція)</b>								
– на початок року	1281,3	28,19	2215,7	36,19	1429,4	30,63	1067,3	22,64
– на кінець року	2215,7	36,19	1429,4	30,63	1067,3	22,64	900,0	30,49
<b>Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги</b>								
– на початок року	3248,2	71,47	3047,2	49,78	2956,2	63,34	1953,2	41,42
– на кінець року	3047,2	49,78	2956,2	63,34	1953,2	41,42	1173,6	39,75
<b>Інша поточна дебіторська заборгованість</b>								
– на початок року	12,8	0,28	610,3	9,97	–	–	649,0	13,76
– на кінець року	610,3	9,97	–	–	649,0	13,76	395,8	13,41
<b>Грошові кошти та їх еквіваленти</b>								
– на початок року	2,4	0,06	99,0	1,62	22,6	0,48	74,4	1,59
– на кінець року	99,0	1,62	22,6	0,48	74,4	1,59	129,6	4,39
<b>Інші оборотні активи</b>								
– на початок року	–	–	149,5	2,44	259,0	5,55	971,2	20,59
– на кінець року	149,5	2,44	259,0	5,55	971,2	20,59	353,2	11,96
<b>Усього</b>								
– на початок року	4544,7	100	6121,7	100	4667,2	100	4715,1	100
– на кінець року	6121,7	100	4667,2	100	4715,1	100	2952,2	100

*Примітка: розраховано автором на основі даних ТзДВ «Фабрика «Трембіта»*

Таке зниження можна оцінити як позитивну тенденцію, адже воно свідчить про поступове повернення коштів у господарський обіг та зниження ризику неплатежів.

Крім основної дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, у структурі оборотних активів ТзДВ «Фабрика «Трембіта» присутній ще один важливий її вид — інша поточна дебіторська заборгованість. Вона охоплює заборгованість підзвітних осіб, переплати за податками, претензії до постачальників, авансові платежі, а також інші суми, що підлягають поверненню підприємству протягом поточного операційного циклу.

Як свідчать дані таблиці 3.3, у 2021 році інша поточна дебіторська заборгованість становила лише 12,8 тис. грн. або 0,28 % від загального обсягу оборотних активів, що є незначною часткою у структурі майна підприємства. Проте вже у 2022 році її обсяг різко зріс до 610,3 тис. грн. (9,97 %), що може

свідчити про появу нових видів розрахунків з контрагентами або виникнення заборгованостей за внутрішніми операціями.

На початку 2023 році цей вид активів тимчасово не відображався у балансі, що, ймовірно, пов'язано із погашенням боргів або перекласифікацією частини коштів до інших статей. Проте вже на кінець 2023 року інша поточна дебіторська заборгованість знову зросла до 649,0 тис. грн., що становить 13,76% від загальної суми оборотних активів. Така тенденція свідчить про збільшення обсягу внутрішніх або короткострокових розрахунків, які підприємство очікує отримати у найближчому періоді.

Зростання іншої поточної дебіторської заборгованості може мати подвійний вплив на ділову активність підприємства. З одного боку, її поява може бути наслідком розширення господарських зв'язків, надання передоплат постачальникам або авансів працівникам для виконання виробничих завдань, тобто відображає активну операційну діяльність. З іншого боку, якщо ці кошти не повертаються вчасно, вони заморожують частину обігового капіталу та знижують рівень ліквідності підприємства.

Особливо важливо відстежувати структуру цієї заборгованості, адже надмірне зростання авансових платежів чи переплат за податками може свідчити про недоліки у фінансовому плануванні або недосконалу систему взаєморозрахунків із контрагентами. У випадку ТзДВ «Фабрика «Трембіта» її збільшення у 2024 році потребує додаткового аналізу, спрямованого на виявлення джерел утворення таких сум та визначення термінів їх погашення.

Одним із головних факторів, який негативно впливає на рівень ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта», є надмірний обсяг дебіторської заборгованості. Висока її частка в структурі активів знижує ліквідність підприємства, сповільнює оборотність капіталу та обмежує можливості для фінансування поточної діяльності. Тому доцільним кроком у напрямі підвищення ділової активності є *зменшення обсягу дебіторської заборгованості* за рахунок впровадження ефективних інструментів управління розрахунками з контрагентами. Зокрема, доцільно надати *комерційний кредит постійним споживачам* продукції підприємства, що дозволить стимулювати своєчасні платежі та підвищити довіру між сторонами. Надання комерційного кредиту

постійним споживачам можливе лише за рахунок додатньої рентабельності реалізованої продукції (рис. 3.1).

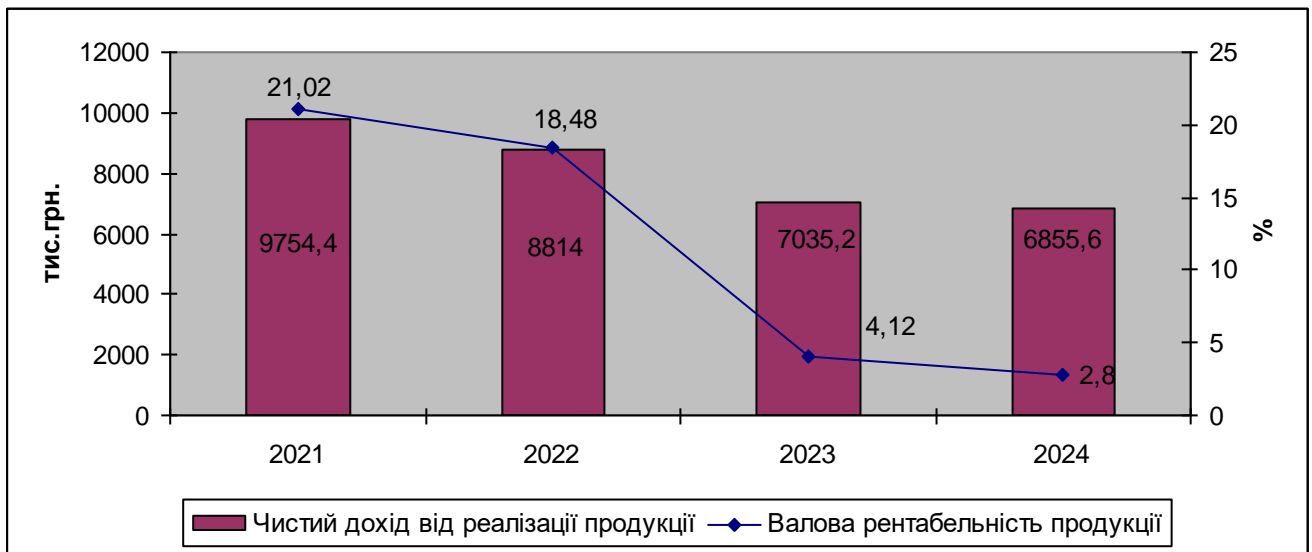


Рис. 3.1. Динаміка чистого доходу від реалізації та валової рентабельності продукції

Проведений аналіз показав, що надмірна дебіторська заборгованість значною мірою сповільнює оборотність капіталу ТзДВ «Фабрика «Трембіта» та знижує ефективність використання фінансових ресурсів. Тому одним із напрямів активізації ділової діяльності може стати застосування системи знижок для постійних покупців з метою стимулювання своєчасних розрахунків за отриману продукцію.

У 2024 році рентабельність реалізованої продукції за валовим прибутком на підприємстві становила 2,8% (рис. 3.1). Це означає, що кожна гривня реалізованої продукції приносила підприємству лише 2,8 копійки валового прибутку. Враховуючи такий показник, доцільним є надання комерційної знижки в розмірі 2,8% для постійних клієнтів, які здійснюють повний і негайний розрахунок після отримання продукції. Такий підхід стимулює дебіторів до своєчасної оплати, зменшує потребу у залученні позикових коштів та прискорює грошовий обіг.

Припустимо, що половина (50 %) покупців підприємства погодиться на такі умови. У цьому випадку сума дебіторської заборгованості, яка у 2024 році становила 1173,6 тис. грн, може бути скорочена на:

$$1173,6 * 0,50 = 586,75 \text{ тис. грн.}$$

З урахуванням запропонованої знижки у 2,8 % фактична сума надходжень від цих клієнтів становитиме:

$$586,75 * (1 - 0,028) = 570,32 \text{ тис. грн.}$$

Отже, внаслідок реалізації продукції на таких умовах підприємство отримає додатковий дохід у розмірі 570,3 тис. грн, що забезпечить швидке повернення коштів і покращить ліквідність підприємства.

Відомо, що витрати на 1 грн реалізованої продукції у базовому (2024) році становили 0,97 грн., тобто прибуток із кожної гривні дорівнює лише 3 копійки. Тоді додатковий фінансовий результат до оподаткування, який може бути отриманий завдяки запропонованому заходу, розрахуємо за формулою:

$$570,32 * (1 - 0,97) = 17,10 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, зменшення дебіторської заборгованості на 570,3 тис. грн дає змогу підприємству отримати додатковий прибуток до оподаткування в сумі 17,1 тис. грн. Незважаючи на незначну величину абсолютного прибутку, ефект від реалізації такого заходу має системний характер — він сприяє покращенню структури активів, підвищенню оборотності коштів і зміцненню фінансової дисципліни контрагентів.

Представимо оцінку економічного ефекту від надання комерційного кредиту у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

## Оцінка економічного ефекту від зменшення дебіторської заборгованості

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Розрахункове значення показника, тис. грн.
1	Загальна сума дебіторської заборгованості на кінець 2024 р.	–	1173,6
2	Частина дебіторів, що погодиться на знижку (50 %)	$1173,6 \times 0,50$	586,8
3	Сума після врахування знижки 2,8 %	$586,8 \times (1 - 0,028)$	570,3
4	Затрати на 1 грн реалізованої продукції	–	0,97
5	Додатковий фінансовий результат до оподаткування	$570,3 \times (1 - 0,97)$	17,1

Примітка: розраховано автором на основі даних ТзДВ «Фабрика «Трембіта»

Дебіторська заборгованість є невід'ємним елементом системи фінансових взаємовідносин між підприємством і його клієнтами. Вона відображає суму коштів, які підлягають надходженню від покупців у майбутньому, тобто є тимчасово вилученими з обороту ресурсами. Тому рівень дебіторської

заборгованості має прямий вплив на показники ділової активності — насамперед на коефіцієнт оборотності активів, період обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт ліквідності та рентабельність діяльності.

Проаналізуємо динаміку зміни виручки від реалізації продукції та середньорічної вартості дебіторської заборгованості у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Динаміка виручки від реалізації продукції та середньорічної вартості дебіторської заборгованості ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021–2024 рр.

№ з/п	Показник	Од. вим.	Роки			
			2021	2022	2023	2024
1.	Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	9754,40	8814,00	7035,20	6855,6
2.	<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	-	90,4	79,8	97,5
3.	Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	тис. грн.	3459,3	3306,85	2779,2	2085,8
4.	<i>Зміна у порівнянні з попереднім роком</i>	%	-	95,6	84,0	75,1

Якщо дебіторська заборгованість зростає швидше, ніж виручка від реалізації продукції, це свідчить про уповільнення обороту коштів і зниження ефективності використання оборотного капіталу. У такій ситуації підприємство фактично кредитує своїх покупців, втрачаючи можливість своєчасно здійснювати власні платежі або інвестувати у виробництво. Таку ситуацію ми спостерігали у 2022-2023 роках. В останньому році ситуація змінилась й темпи зміни виручки від реалізації продукції стали більшими за темпи зростання дебіторської заборгованості, що свідчить про покращення фінансової дисципліни покупців, прискорення обороту коштів і підвищення ефективності використання оборотного капіталу.

У свою чергу, скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості або її зменшення призводить до підвищення ділової активності, оскільки кошти

швидше повертаються в обіг і можуть бути використані для розширення виробництва, модернізації обладнання чи закупівлі сировини.

Раціональне управління дебіторською заборгованістю має ґрунтуватися на балансі між обсягом реалізації продукції в кредит і своєчасним надходженням коштів на рахунок підприємства. Надмірне скорочення дебіторської заборгованості може зменшити обсяг продажу, якщо покупці не матимуть змоги одразу сплатити повну суму. Водночас занадто велика заборгованість створює ризики втрати ліквідності та зниження фінансової стійкості.

Для ефективного контролю за дебіторською заборгованістю доцільно впровадити систему *кредитної політики підприємства*, яка передбачає:

- класифікацію покупців за рівнем надійності та фінансової дисципліни;
- встановлення граничних термінів оплати та лімітів кредиту;
- використання системи знижок за дострокову оплату;
- застосування штрафних санкцій у разі прострочення платежів;
- регулярний моніторинг стану розрахунків і звітність за їх динамікою.

Запровадження таких заходів, на нашу думку, дозволить мінімізувати ризики неповернення коштів, прискорити оборотність дебітор. заборгованості та забезпечити стабільний грошовий потік.

Зменшення дебіторської заборгованості безпосередньо сприятиме поліпшенню фінансових показників підприємства. Насамперед, прискориться оборотність активів, адже скорочення терміну погашення боргів призведе до збільшення кількості оборотів капіталу протягом року. Це підвищить ефективність використання ресурсів та сприятиме зростанню обсягу виробництва й реалізації продукції.

Крім того, зниження дебіторської заборгованості позитивно вплине на коефіцієнт ліквідності — підприємство матиме більше вільних коштів для фінансування поточних операцій, своєчасної сплати податків і заробітної плати. У результаті підвищиться платоспроможність і інвестиційна привабливість підприємства.

У таблиці 3.6 подано взаємозв'язку між дебіторською заборгованістю та рівнем ділової активності підприємства.

Таблиця 3.6

Взаємозв'язок між дебіторською заборгованістю та діловою активністю підприємства

Показники впливу	Характер взаємозв'язку	Наслідки для підприємства
Збільшення дебіторської заборгованості	Негативний	Уповільнення обороту капіталу, зниження ліквідності, ризик втрати прибутковості
Зменшення дебіторської заборгованості	Позитивний	Прискорення обороту коштів, зростання ділової активності, поліпшення фінансової стійкості
Ефективний контроль дебіторів	Стабілізуючий	Підтримання оптимального рівня ділової активності, мінімізація ризиків неплатежів

Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю є важливою складовою системи забезпечення стабільного розвитку ТзДВ «Фабрика «Трембіта». Впровадження комплексних заходів з оптимізації розрахунків із покупцями дозволить прискорити оборот капіталу, підвищити фінансову гнучкість і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку. У результаті це сприятиме загальному зростанню ділової активності, рентабельності та ефективності діяльності компанії.

Запровадження політики знижок на рівні рентабельності продукції не лише підвищує привабливість підприємства для постійних клієнтів, а й дозволяє скоротити середній термін інкасації дебіторської заборгованості. У результаті підприємство отримує подвійний ефект: з одного боку — додатковий прибуток за рахунок збільшення обсягів реалізації, а з іншого — зростання коефіцієнтів ділової активності завдяки прискоренню обороту капіталу.

### 3.3 Вплив проєктних рішень на фінансово-економічні показники діяльності підприємства

Під час оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління діловою активністю ТзДВ «Фабрика

«Трембіта», а саме оптимізації дебіторської заборгованості шляхом надання комерційного кредиту споживачам нашої продукції, важливо проаналізувати, наскільки ці зміни вплинули на ключові фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Реалізація запропонованих управлінських рішень була спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, оптимізацію обороту коштів та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Саме тому доцільно провести порівняльний аналіз базового та проектного варіантів, щоб оцінити досягнуті результати та виявити динаміку змін основних показників.

У таблиці 3.7 наведено узагальнені результати впливу запропонованих заходів на показники фінансово-економічної діяльності ТзДВ «Фабрика «Трембіта». Представлені дані дозволяють оцінити ефективність реалізації управлінських рішень у напрямі підвищення ділової активності підприємства та виявити резерви для подальшого розвитку.

Таблиця 3.7

## Вплив заходів на основні показники фінансово-економічної діяльності

Показники	Одиниці виміру	Базовий варіант	Проектний варіант	Зміна (+, -)
Виручка від реалізації продукції	тис. грн.	6855,6	7425,9	+570,3
Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	7	7	–
Витрати на 1грн. реалізованої продукції	грн.	0,97	0,90	-0,07
Річна продуктивність праці 1-го працівника	тис. грн./особу	979,4	1060,84	+81,44
Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	28,3	45,40	+17,1
Чистий фін. результат	тис. грн.	23,2	37,23	+14,03
Валова рентабельність продукції	%	2,8	5,4	+2,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	коєф.	1,79	2,28	+0,49
К-т оборотності дебіторської заборгованості	коєф.	3,29	4,55	+1,26
Період оборотності дебіторської заборгованості	дні	109	79	-30
Тривалість операційного циклу	дні	162	132	-30

Як видно з таблиці 3.7, впровадження запропонованих заходів позитивно позначилося на фінансових результатах підприємства. Зокрема, виручка від реалізації продукції збільшилася на 570,3 тис. грн, за рахунок повернення дебіторської заборгованості. При цьому середньооблікова чисельність працівників залишилася незмінною, що вказує на підвищення продуктивності праці — її рівень зріс на 81,44 тис. грн на одного працівника.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися з 0,97 до 0,90 грн., що демонструє підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Відповідно, фінансовий результат до оподаткування зріс на 17,1 тис. грн, а чистий прибуток — на 14,03 тис. грн. Це є свідченням підвищення рентабельності господарської діяльності: валова рентабельність продукції зросла на 2,6 відсоткових пункти, досягнувши рівня 5,4 %.

Важливою ознакою активізації фінансово-господарської діяльності є також прискорення оборотності оборотних активів (з 1,79 до 2,28 оборотів) та дебіторської заборгованості (з 3,29 до 4,55 оборотів). Період її погашення скоротився на 30 днів, що покращило ліквідність підприємства та зменшило тривалість операційного циклу до 132 днів. Отже, запропоновані заходи сприяли не лише зростанню прибутковості, а й підвищенню фінансової гнучкості та конкурентоспроможності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» в цілому.

Комплексна реалізація запропонованих у дослідженні заходів передбачає поєднання аналітичних, фінансових та організаційних інструментів управління діловою активністю підприємства. Використання результатів STEEP-аналізу дозволяє системно оцінювати зміни у зовнішньому середовищі та своєчасно адаптувати стратегію розвитку ТзДВ «Фабрика «Трембіта» до нових ринкових умов. Завдяки цьому управлінський персонал зможе ефективніше реагувати на економічні та соціальні виклики, пов'язані з нестабільністю споживчого попиту, кадровими ризиками та підвищенням вартості ресурсів. Поєднання стратегічного планування із гнучкими фінансовими рішеннями формує передумови для сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Не менш важливою складовою вдосконалення системи управління діловою активністю є підвищення ролі кадрового потенціалу. Збалансоване

управління персоналом, розвиток системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників сприятимуть зміцненню внутрішнього потенціалу підприємства. Саме кадрові рішення, спрямовані на підвищення професійної компетентності та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, створюють умови для більш ефективного використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів у виробництво. Таким чином, інтеграція фінансових, аналітичних і кадрових інструментів забезпечує формування цілісної системи управління діловою активністю ТзДВ «Фабрика «Трембіта», здатної забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах ринкової невизначеності.

### **Висновки до третього розділу:**

1. Обґрунтовано доцільність використання STEEP-аналізу як комплексного інструменту стратегічного управління діловою активністю підприємства. Проведений аналіз дав змогу систематизувати вплив соціальних, технологічних, економічних, екологічних та політико-правових факторів на діяльність «Трембіти», визначити потенційні можливості розвитку й основні зовнішні загрози. У результаті досліджено, що найбільший вплив на ділову активність мають економічні та соціальні чинники, пов'язані зі зміною купівельної спроможності населення, відтоком кадрів і зростанням попиту на екологічну та культурно автентичну продукцію.

2. Проаналізовано взаємозв'язок між зовнішніми факторами та ключовими показниками ділової активності (рентабельністю, оборотністю активів, продуктивністю праці). Доведено, що позитивні зміни у макросередовищі - зокрема стабілізація економічної ситуації, державна підтримка малого бізнесу, гармонізація законодавства з нормами ЄС - сприяють підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим, виявлено загрози, пов'язані з коливанням валютного курсу, зростанням цін на ресурси та моральним старінням обладнання.

3. Досліджено структуру та динаміку оборотних активів підприємства, зокрема дебіторської заборгованості, як одного з визначальних чинників ділової активності. Установлено, що надмірна частка дебіторської заборгованості знижує ліквідність підприємства, сповільнює оборотність капіталу та створює

ризика для стабільного фінансового розвитку. У 2024 р. її питома вага скоротилася до 41,42 %, що свідчить про позитивну тенденцію до відновлення платоспроможності та покращення грошового обігу.

4. Обґрунтовано доцільність зменшення дебіторської заборгованості шляхом впровадження комерційних знижок постійним клієнтам фабрики. Запропонований захід дозволяє стимулювати своєчасні платежі, підвищити рівень довіри контрагентів і забезпечити швидше повернення коштів у господарський обіг. Розраховано, що за умови застосування знижки у 2,8 % до 50 % клієнтів підприємство може скороти дебіторську заборгованість на 570,3 тис. грн. і отримати додатковий прибуток до оподаткування у розмірі 17,1 тис. грн., що свідчить про економічну ефективність запропонованого заходу.

5. Проаналізовано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, який виявився не лише у фінансових результатах, а й у підвищенні загальної ділової активності підприємства. Оптимізація дебіторської заборгованості сприяє прискоренню оборотності активів, зміцненню фінансової дисципліни покупців та зниженню ризику неплатежів, що в сукупності підвищує стійкість підприємства до коливань зовнішнього середовища.

6. Досліджено, що комплексна реалізація запропонованих заходів — поєднання результатів STEEP-аналізу, фінансової оптимізації та кадрових рішень - дозволить сформувати ефективну систему управління діловою активністю ТзДВ «Фабрика «Трембіта». Це забезпечить адаптивність підприємства до сучасних викликів ринку, покращення фінансових результатів, зростання рентабельності та зміцнення конкурентних позицій у галузі виробництва музичних інструментів і дерев'яних виробів.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного магістерського дослідження на тему: «Удосконалення системи управління діловою активністю підприємства (за матеріалами ТзДВ «Фабрика «Трембіта»)» були отримані наступні ключові висновки:

1. Досліджено та систематизовано економічну сутність ділової активності підприємства, визначено її як інтегральну, мультифакторну категорію, що відображає ефективність інтенсивного використання всього ресурсного потенціалу підприємства, якість управління та конкурентну позицію. Обґрунтовано структурно-функціональний підхід до розуміння ділової активності, представленій як сукупність семи взаємопов'язаних функціональних складових (фінансова, маркетингова, кадрова, виробнича, інноваційна, інвестиційна, логістична), що забезпечують її цілісне функціонування.

2. Проаналізовано фінансово-економічний стан ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за 2021-2024рр. та встановлено його помірну фінансову стійкість із неоднорідною динамікою. Виявлено позитивну тенденцію до зростання чистого прибутку та обсягів реалізації у 2024 році, що свідчить про відновлення ринкової активності. Водночас, зафіксовано зростання залежності від позикового капіталу та зниження показників фондівіддачі, що вказує на недостатню продуктивність використання основних засобів та вимагає вдосконалення інвестиційної політики.

3. Встановлено, що оцінка ділової активності ТзДВ «Фабрика «Трембіта» демонструє покращення управління оборотним капіталом, зокрема, за рахунок зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості та скорочення операційного циклу. Перевірка дотримання «золотого правила» економіки підприємства підтвердила лише часткове його виконання (перевищення темпу приросту прибутку над темпом зростання активів) у 2024 році, що зосереджує увагу менеджменту на необхідності забезпечення випереджального зростання доходів над активами для стійкого інтенсивного розвитку.

4. Доведено наявність значного потенціалу для подальшого розвитку ТзДВ «Фабрика «Трембіта» за умови підвищення ефективності діяльності. Основними напрямками покращення, виявленими за результатами аналізу, є: оновлення матеріально-технічної бази, оптимізація витрат, розширення ринків збуту та

впровадження інноваційних підходів у виробництво, які є основою для нарощування ділової активності.

5. Обґрунтовано необхідність інтеграції STEEP-аналізу як стратегічного інструменту для підвищення адаптивності системи управління діловою активністю до неконтрольованих зовнішніх чинників (політичних, економічних, технологічних). Використання цього аналізу дозволило ідентифікувати ключові макроекономічні ризики (коливання валютного курсу, інфляція) та сформувані превентивні управлінські рекомендації для диверсифікації ризиків та підвищення гнучкості цінової політики.

6. Доведено економічну доцільність застосування фінансово-операційних заходів, спрямованих на стимулювання прискорення оборотності капіталу, зокрема, шляхом оптимізації дебіторської заборгованості. Розрахунки підтвердили, що впровадження комерційних знижок для постійних клієнтів дозволить підприємству скоротити дебіторську заборгованість на 570,3 тис. грн. та отримати додатковий прибуток до оподаткування у розмірі 17,1 тис. грн.. Цей захід забезпечує вищу ліквідність та зміцнення фінансової дисципліни покупців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства: Навчальний посібник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2015. - 378 с.
2. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2015. № 12. – С. 259-264.
3. Петелько М.С. Управління діловою активністю ТОВ «Авто-Січ» / Кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2021 – 94 с.
4. Бланк І.О. Управління доходами. К.:, 2012. – 768 с.
5. Дайновський Ю. Ефективні рішення в мікроекономіці. Львів «Ініціатива», 1997. – 160 с.
6. Максимець О.В., Матвеев М.Е. Методичні рекомендації до написання та захисту кваліфікаційних магістерських робіт студентами галузі знань 07 «Управління і адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент». Львів, НЛТУ України, 2024. – 35 с.
7. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2002. – 360 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
9. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Львів: «Новий Світ-2000», «Альгаїр-2002», 2003, — 272 с.
10. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2005. – 662 с.
11. Федосов В.М. Юхименко П.І., Лазебник Л.Л. Теорія фінансів: Підручник. К., 2010. – 576 с.
12. Тігова Т.М., Селіверстова Л.С., Процюк Т.Б. Аналіз фінансової звітності: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 268 с.
13. Ярошевич Н.Б. Фінанси підприємств: Навч. посіб. К.: Знання, 2011. – 341с.

14. Велш Глен Д., Шорт Деніел Г. Основи фінансового обліку. К.: «Основи», 2007. – 943 с.
15. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навчальний посібник (2-ге видання, змінене і доповнене). Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. – 434 с.
16. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. Видання 2-ге перероблене та доповнене. Навч. посібник / Костенко Т.Д., Підгора Є.О., Рижаків В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
17. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2005. – 352 с.
18. Лень В.С., Гливенко В.В. Звітність підприємства: Підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. К.: Центр учбової літератури, 2006. – 612 с.
19. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2007. – 307 с.
20. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
21. Войнаренко М.П., Рзаєва Т.Г. Ділова активність підприємства: проблеми аналізу та оцінки. Хмельницький: ХНУ, 2008. – 284 с.
22. Динаміка інфляції в Україні. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cit.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm) (дата звернення: 12.09.2025).
23. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник, 2019. № 6(61). С. 111–118
24. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. №3. Т.1. С. 213–219.
25. Годящев М. О. Термін «ділова активність» у сучасній науковій літературі. Економіка. Менеджмент. 133 Підприємництво: зб. наук . пр. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 21. – Ч. 2.
26. Офіційний сайт ТзДВ «Фабрика «Трембіта». URL: <https://www.trembita-guitars.com/index> (дата звернення: 12.09.2025).

27. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320с.
28. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8462629&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 12.09.2025).
29. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: ЦНЛ, 2006. – 384 с.
30. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: «Наш формат», 2020. – 424 с.
31. Маркетингові конкурентні стратегії. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html) (дата звернення: 18.10.2025).
32. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, М.М. Салун, О.М. Красносова. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
33. Загородній А.Г., Вознюк Г.Д. Фінансово-економічний словник. 3-те вид., доп. та перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844с.
34. Захарчин Г.М. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ: «Знання», 2018. – 437 с.
35. Іваненко В.М. Курс економічного аналізу: навч. посібник. Київ: «Знання-Прес», 2000. – 207 с.
36. Кластерний підхід і кластерний аналіз у лісовому секторі: конспект лекцій / О.А. Кійко, М.М. Якуба, І.Г. Войтович, О.Р. Прокопович. Івано-Франківськ: «Фоліант», 2010 – 260 с.
37. Бачевський Б.Є., Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. – 396 с.
38. Конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/14/1233.html> (дата звернення: 18.10.2025).
39. Ясіновська І.Ф., Іщенко В.А. Ділова активність підприємства та шляхи її підвищення. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/67.pdf> (дата звернення: 5.11.2025).

40. Радченко О.Д. Основи фінансового аналізу за даними спрощеної звітності.  
URL: <https://magazine.faaf.org.ua/osnovi-finansovogo-analizu-za-danimi-sproshenoj-zvitnosti.html> (дата звернення: 5.11.2025).