МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ У АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «П*******» СТРИЙСЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконав: студент *VI* курсу, групи *Птб-61*
Спеціальності *076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*
(шифр і назва спеціальності)
Андрій СТАСІВ
(ім'я та прізвище)

Керівник: к.е.н., доцент Наталія ЗЕЛІСКО
(ім'я, прізвище)

Рецензент: _____
(ім'я, прізвище)

ДУБЛЯНИ 2024

УДК: 339.97:658.5

Кваліфікаційна робота: 77 с. текстової частини, 24 таблиць, 12 рисунків, 40 літературних джерел.

Стасів А.А. Удосконалення стратегії управління товарообігом у акціонерному товаристві “П*******” Стрийського району Львівської області. Кваліфікаційна робота. Кафедра підприємництва та торгівлі. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

У роботі висвітлено теоретико-методологічні основи управління товарообігом торговельного підприємства. Обґрунтовано сутність та склад товарообігу підприємства, визначені фактори впливу на його обсягти та структуру. Проаналізовано методологічні підходи до управління товарообігом торговельного підприємства.

Подано організаційно-економічну характеристику акціонерного товариства “П*******” та обґрунтовані показники його фінансового стану. Проаналізована ефективність управління товарообігом підприємства. Запропоновано шляхи удосконалення стратегії ефективності управління товарообігом на підприємстві в ринковому середовищі.

Ключові слова: товарообіг, прибуток, ефективність управління, фінансова стійкість, стратегія розвитку, інновації.

АНОТАЦІЯ

Стасів А.А. Удосконалення стратегії управління товарообігом у акціонерному товаристві “П*******” Стрийського району Львівської області

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню удосконалення стратегії управління товарообігом у акціонерному товаристві “П*******”. У роботі проаналізовані основні тенденції розвитку целюлозно-паперової промисловості України на сучасному етапі. Досліджені сутність товарообігу торговельного підприємства, обґрунтовані фактори впливу на його обсяги та структуру. Сформовані основні методологічні підходи до оцінки та управління товарообігом торговельного підприємства.

У роботі подано фінансово-економічну характеристику підприємства, сформований детальний аналіз активів підприємства, показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості на ринку. Проаналізовані обсяги та структура товарної продукції підприємства, визначені фінансові результати за аналізований період, обґрунтовані чинники, які впливають на їх динаміку та структуру. В процесі роботи визначені резерви підвищення ефективності управління товарообігом підприємства на перспективу.

Встановлено, що для удосконалення стратегічного управління розвитком товарообігу підприємства необхідне формування ефективної стратегії управління, яка включає наступні стратегічні підходи, а саме: орієнтацію на попит, орієнтацію на ресурсне забезпечення, орієнтацію на прибуток. Стратегія розвитку товарообороту підприємства повинна бути пов’язана з використанням всіх видів ресурсів і орієнтована на реалізацію його головної місії.

Ключові слова: товарообіг, прибуток, ефективність управління, фінансова стійкість, стратегія розвитку, інновації.

ANNOTATION

Stasiv A.A. Improvement of the strategy of managing the circulation of goods in the Joint Stock Company “P*******” of Stryi district in Lviv region

The qualification work is dedicated to the study of improving the strategy of managing the turnover of goods in the Joint Stock Company “P*******”. The paper analyzes the main trends in the development of the pulp and paper industry of Ukraine at the current stage. The essence of the trade enterprise's turnover, substantiated factors influencing its volumes and structure were studied. The main methodological approaches to the evaluation and management of the turnover of a trade enterprise have been formed.

The paper presents the financial and economic characteristics of the enterprise, formed a detailed analysis of the assets of the enterprise, liquidity indicators, solvency, financial stability in the market. The volumes and structure of commodity products of the enterprise are analyzed, financial results for the analyzed period are determined, factors that influence their dynamics and structure are justified. In the process of work, reserves for improving the efficiency of managing the enterprise's turnover for the future are determined.

It is determined that in order to improve the strategic management of the development of the turnover of the enterprise, it is necessary to form an effective management strategy, which includes the following strategic approaches, namely: orientation to demand, orientation to resource provision, orientation to profit. The strategy for the development of the turnover of the enterprise should be associated with the use of all types of resources and is focused on the implementation of its main mission.

Key words: turnover, profit, management efficiency, financial stability, development strategy, innovations.

ЗМІСТ

Вступ

1. **Теоретико-методологічні аспекти управління товарообігом торговельного підприємства** 8

1.1. Поняття, сутність та склад товарообігу торговельного підприємства 8

1.2. Фактори впливу на обсяги та структуру товарообігу підприємства 14

1.3. Методологічні підходи до управління товарообігом торговельного підприємства 19

2. Фінансово-економічна характеристика підприємства та оцінка ефективності управління товарообігом 27

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ “П*******” 27

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства 35

2.3. Оцінка ефективності управління товарообігом підприємства 46

3. Шляхи удосконалення стратегії ефективності управління товарообігом у АТ “П*****” 56**

3.1. Напрями підвищення фінансової стійкості підприємства на ринку 56

3.2 Резерви підвищення ефективності управління товарообігом підприємства 60

3.3. Обґрунтування заходів для стимулювання товарообігу АТ “П*******” 64

Висновки та пропозиції 70

Бібліографічний список 74

ВСТУП

Розвиток целюлозно-паперової промисловості має особливий вплив на економіку країни. Виробництво целюлози та паперу вимагає значної кількості робочої сили на різних етапах виробництва, від заготівлі деревини до виготовлення готової продукції. Розвиток галузі сприяє збільшенню зайнятості та зниженню рівня безробіття. Крім того, виробництво целюлози та паперу може стати важливим сегментом експортної діяльності країни, що призведе до збільшення валютних надходжень. Висока якість продукції може також забезпечити здобуття нових ринків у інших країнах. Целюлозно-паперова промисловість є одним з основних споживачів лісових ресурсів. Розвиток цієї галузі може стимулювати раціональне та екологічно збалансоване використання лісів, сприяючи їхньому відновленню та збереженню біорізноманіття. У свою чергу, целюлозно-паперова промисловість взаємодіє з іншими галузями, такими як хімічна, інженерна, транспортна, тощо. Розвиток цієї галузі може визначити імпульс для розвитку супутніх галузей економіки. Таким чином, розвиток целюлозно-паперової промисловості має вагоме значення для загального економічного розвитку країни, створюючи робочі місця, стимулюючи експорт, сприяючи інноваціям та забезпечуючи сталість постачання різних продуктів. Однак важливо також враховувати екологічні аспекти та раціональне використання ресурсів для забезпечення тривалої та екологічно збалансованої розвиненої промисловості.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії управління товарообігом у акціонерному товаристві “П*******” Стрийського району Львівської області.

Для досягнення поставленої мети визначені такі основні завдання:

1. розкрити сутність та склад товарообігу торговельного підприємства і обґрунтувати фактори впливу на його обсяги та структуру;
2. систематизувати методологічні підходи до управління товарообігом торговельного підприємства;
3. проаналізувати ринок картонно-паперової галузі на сучасному етапі;

4. окреслити особливості виробничо-господарської діяльності акціонерного товариства “П*******”;
5. провести оцінку ефективності управління товарообігом підприємства;
6. обгрунтувати напрями підвищення фінансової стійкості підприємства на ринку;
7. сформувати заходи для стимулювання товарообігу АТ “П*******”.

Об’єктом дослідження є економічні відносини, в яких формується виробничо-господарська діяльність акціонерного товариства “П*******”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і прикладних аспектів для удосконалення стратегії управління товарообігом у акціонерному товаристві “П*******” Стрийського району Львівської області.

Методи дослідження. Для написання кваліфікаційної роботи використані наступні методи: абстрактний метод (узагальнення наукових досліджень і формулювання на їх основі висновків та пропозицій за результатами роботи); монографічний (освоєння сукупності чинників, що впливають на розвиток підприємства, формування обсягів товарообігу та його структури); економіко-статистичний та графічний прийом з метою наочного зображення сукупності показників для аналізу діяльності підприємства; факторний аналіз для оцінки показників рентабельності підприємства. Достовірність результатів, висновків і пропозицій проведеного дослідження забезпечується значним масивом статистичної звітності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Головного управління статистики у Львівській області, зведені дані з річних звітів акціонерного товариства “П*******”, законодавчі та нормативні акти, особисті спостереження автора, літературні джерела.

Висновки та пропозиції, отримані в процесі виконання кваліфікаційної роботи, спрямовані на визначення заходів для стимулювання товарообігу АТ “П*******” та обґрунтування стратегії її розвитку на перспективу.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА СКЛАД ТОВАРООБІГУ ПІДПРИЄМСТВА

Товарообіг є одним із важливих показників соціально-економічного розвитку країни, який характеризує завершальний етап руху товарів до безпосередніх споживачів. Саме через товарообіг відбувається зміна форм вартості споживчих товарів, створеної в процесі виробництва. Традиційно товарообіг досліджується переважно на мікрорівні як основний показник діяльності торгівельних підприємств. Однак, на сьогоднішній день дослідження товарообігу та факторів, які на нього впливають, має відбуватися і на макрорівні, оскільки оптимальна структура товарообігу держави є одним з головних чинників конкурентоспроможності її економіки.

Сутність товарообігу торговельного підприємства як економічної категорії є масштабним комплексом процесів та операцій, пов'язаних з рухом товарів від виробника до кінцевого споживача. Теоретичні і практичні аспекти досліджуваної проблеми знайшли відображення в роботах відомих учених-економістів, зокрема Апопія В.В., Білухи М.Т., Бутинця Ф.Ф., Бланка І.О., Мазаракі А.А., Онищенка В.П., Завгороднього В.П., Зубілевич С.Я., Кузьмінського А.М., Сопко В.В. та інших. Проте вважаємо за необхідне дослідити поняття “товарообіг”, враховуючи сучасні умови функціонування торговельних підприємств.

З економічної точки зору, термін “товарообіг” відображає обсяг виконаних угод щодо купівлі-продажу товарів і надання торговельних послуг. Тому в загальному обсязі товарообороту акумулюються дві складові: кількість проданого товару і ціна одиниці товару. Їх добуток відображає суму грошової виручки (товарообігу) підприємства.

У Великій українській енциклопедії зазначено, що товарооборот характеризує вартісну суму проданих засобів виробництва і предметів споживання та відображає результати діяльності підприємства у сфері товарообігу [7, с. 69]. В цілому товарообіг характеризується наявністю одночасно двох ознак: об’єкта обміну та продажу як форми просування. З

одного боку, він відображає обсяг проданої (купленої) товарної маси і, відповідно, масштаб торговельної діяльності, а з іншого – розмір виручки від реалізації продукції. Таким чином товарооборот поєднує в собі як економічні так і фінансові аспекти торговельного процесу [12, с.84].

Учені-економісти товарообіг підприємства характеризують як продаж товарів масового споживання, а також надання торговельних послуг населенню, спрямованих на задоволення їх потреб чи іншим підприємствам – для наступної переробки або її реалізації на ринку. Товарообіг підприємств характеризується системою показників, а саме: величина торговельного підприємства, фінансовий результат діяльності, обсяг його товарної продукції, величиною витрат покупців на придбану продукцію тощо. Наведені характеристики спрямовані здебільшого на внутрішній товарообіг підприємства або товарообіг на мікрорівні. Щодо макрорівня товарообігу підприємства, то крім кількісних характеристик обсягів реалізованої продукції на даному рівні доцільно враховувати також і часові її показники.

В цілому погляди учених щодо сутності терміну "товарообігу торговельних підприємств" узагальнимо в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – **Сутність терміну товарообігу "торговельних підприємств"**

Автори	Характеристика
Апопій В. В., Чорна М. В. [2]	Обсяг продажу продукції чи наданих послуг у грошовому еквіваленті за певний період часу
Дикань В.Л. [11]	Бізнес-процес обігу продукції або наданих послуг
Завгородній В.П. [14]	Економічний показник що включає вартість засобів виробництва та предметів споживання підприємства
Богацька Н. М. [4]	Стадія процесу відтворення, що відображає рух товарів, починаючи із сфери виробництва до сфери споживання
Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. [5]	Економічний показник, що характеризує вартість реалізованої продукції та наданих послуг за певний часовий проміжок часу (місяць, квартал, рік тощо).
Орловська Ю. В., Синицький С. О. [25]	Сукупна вартість реалізованої продукції, наданих послуг або загальна вартість операцій на ринку

У Оксфордському економічному словнику поняття "товарообігу підприємства" охоплює як якісні, так і кількісні його характеристики, а також

характеризує його стан на ринку [36]. Підсумовуючи, виділимо наступні підходи для дослідження товарообігу підприємства (рис. 1.1).

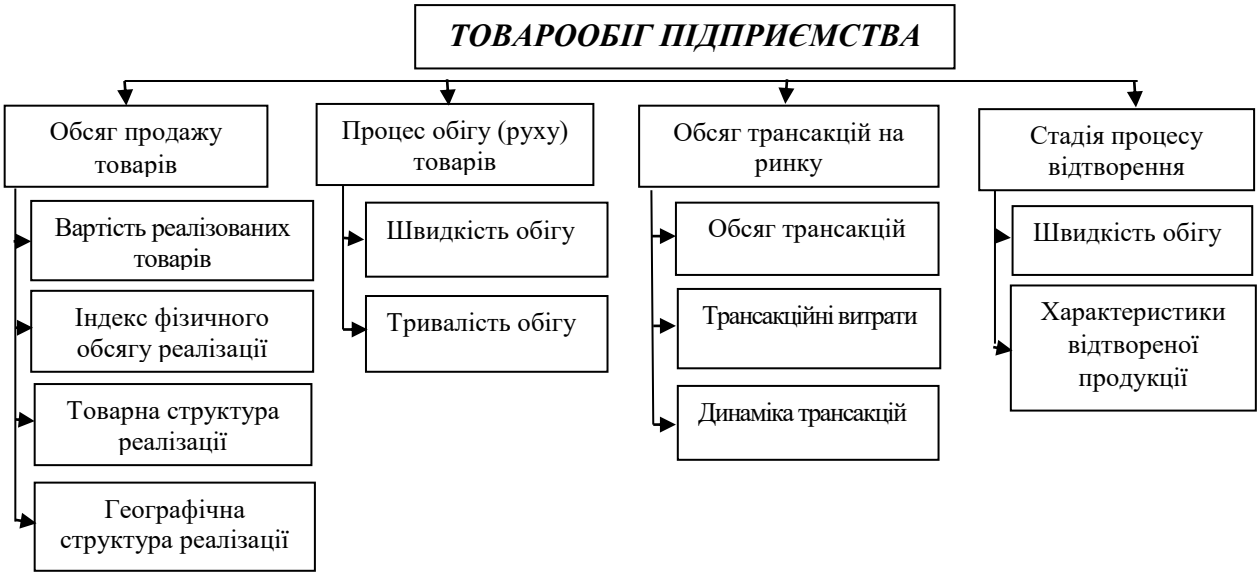


Рис.1.1 – **Алгоритм дослідження ключових параметрів товаробігу підприємства**

Отже, залежно від параметрів, застосовуваних при дослідженні товарообігу підприємства, формуватимуться і показники для його оцінки в динаміці. Звичайно ці параметри з плином часу залежно від об'єктивних і суб'єктивних чинників змінюватимуться, а у разі зовнішньо-торговельних операцій – вони варіюватимуть через тарифне регулювання країн-партнерів.

В економічній літературі виділяють наступні види товарообігу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - **Види товарообігу торговельного підприємства**

Вид товарообігу	Характеристики
Валовий товарообіг	Фінансовий показник всіх продажів у сфері товарного обігу, який дорівнює сумі оптового і роздрібного товарообігу
Зовнішньоторговельний товарообіг	Фінансовий показник, який дорівнює сумі експорту та імпорту країни або групи країн протягом певного періоду часу (місяць, квартал, рік тощо)
Оптовий товарообіг	Показник, що відображає суму продажів товарів підприємствами оптової торгівлі
Роздрібний товарообіг	Показник, що відображає суму продажів товарів підприємствами роздрібної торгівлі населенню в обмін на їх грошові доходи
Транзитний товарообіг	Обсяг товарів, які здійснюють переміщення через митну територію країни для продажу на території іншої країни

Отже аналіз літературних джерел засвідчив, що в основному вчені економісти у своїх дослідженнях акцентують увагу розподіляючи товарообіг на оптовий та роздрібний. Поряд з цим ряд учених пропонують наступну класифікацію товарообігу, що сприяє систематизації видів товарообігу та факторів, які чинять прямий чи опосередкований вплив на нього (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – **Класифікація товарообігу на підприємстві**

Найменування ознаки	Вид	Характеристика
За географічним спрямуванням	Внутрішній товарообіг	Сукупність товарів, робіт і послуг, реалізованих на внутрішньому ринку
	Зовнішній товарообіг	Сукупність товарів робіт і послуг реалізованих експортно-імпортними операціями
	Регіональний товарообіг	Сукупність товарів робіт і послуг реалізованих на регіональному ринку в середині країни
За споживачами (покупцями товарів, наданих послуг)	Оптовий товарообіг	Сукупність товарів робіт і послуг реалізованих роздрібним підприємствам для їх використання або наступного перепродажу
	Роздрібний товарообіг	Система продажу товарів або послуг кінцевим споживачам
	Обіг ресторанного господарства	Сукупний обсяг товарів та послуг, які ресторан купує, обробляє, продає і використовує в процесі своєї діяльності протягом конкретного періоду часу (місяць, рік тощо)
За просуванням товару	Складський товарообіг	Сукупний обсяг реалізованих товарів, наданих послуг через складські приміщення
	Транзитний товарообіг	Сукупний обсяг реалізованих товарів, наданих послуг без попереднього зберігання їх на складах
За типом товарів	Товарообіг засобів виробництва	Загальний обсяг реалізованих засобів виробництва підприємства враховуючи експорт
	Товарообіг предметів праці	Включає в себе весь життєвий цикл продуктів, починаючи від їх виникнення на етапі виробництва і закінчуючи, використанням або споживанням кінцевим споживачем
	Товарообіг народного споживання	Сукупний обсяг реалізованих товарів народного споживання враховуючи експорт
	Продукція сільського господарства	Сукупний обсяг реалізованої продукції сільського господарства враховуючи експорт

На практиці розрізняють товарообіг за видами економічної діяльності суб'єктів господарювання, що досліджуються аналітиками підприємств за необхідності стимулювання виробництва і реалізації певного виду товарів. Поряд з цим провідна роль у формуванні економічного потенціалу держави належить сфері внутрішньої торгівлі, яка характеризується домінуючою часткою приватного капіталу, але нажаль негативною динамікою обсягу роздрібного товарообігу та скороченням чисельності приватних підприємств. Це пов'язано із війною в державі та значними втратами реального ВВП, які відрізняють нашу державу з поміж інших країн. Таким чином, падіння реального ВВП на 25-50% за рік війни, відбувалося в країнах, які зазнавали нищівної поразки. Це Німеччина, Японія, Австрія тощо.

В Україні падіння реального ВВП в 2022 р. сягнуло 29,2%, а промисловості – 38%. Це говорить як про жорстокість окупанта та про низькі адаптивні можливості української економіки до війни. За даними державної служби статистики України, товарообіг підприємств роздрібної торгівлі у 2022 р. відносно 2021 р. зменшився на 24,3% і у 2022 р. склав 973,8 млрд. грн. Війна спричинила глибоку фінансову кризу, імпортозалежність економіки країни, значне зростання цін на споживчому ринку, а також на життєво необхідні продовольчі товари. Така ситуація вимагає науково-обґрунтованого комплексного підходу із застосуванням методів державного цінового регулювання та ринкових механізмів зокрема.

Поряд з цим зовнішній товарообіг або динамічний розвиток міжнародної торгівлі сприяє економічному збагаченню держави та її регіонів, дає можливість розширити ринки збуту, підтримувати високий рівень якості та ефективності щоб конкурувати на світовому ринку. Рекордним для України за обсягом експорту міг би стати 2022 р. Ще на початку 2022 р. український експорт демонстрував позитивну динаміку – приріст експорту становив 34%. Але вже в березні 2022 р. з початком війни відбулося значне скорочення експорту практично в 2 рази. Загалом за 2022 р. Україна експортувала товарів практично на 32% менше порівняно з 2021 р. Сума експорту склала близько 35 млрд. дол. В цілому у перспективі обґрунтований ріст експорту може стати своєрідною стратегією подолання кризи в державі.

Сьогодні український бізнес вбачає основною перепоною для розвитку це недостатню кількість платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку. Тому

вагомим напрямом для подолання цієї проблеми є розвиток експорту. Навіть в умовах воєнного стану українські підприємства, які лише починають виходити на зовнішні ринки, володіють серйозним набором інструментів підтримки. Це аналітики зовнішніх ринків, різні консалтингові компанії, безліч грантів від держави, країн-партнерів, донорських організацій. Всі ці можливості згруповані в інформаційному порталі Дія.Бізнес як для експортерів-початківців, а також для тих, хто уже активно експортує на зовнішніх ринках.

Отже, оцінюючи зовнішній та внутрішній товарообіг в нашій державі підсумуємо сукупність чинників які впливають на його динаміку у табл. 1.4

Табл. 1.4 – **Фактори впливу на динаміку товарообігу підприємств**

Вид товарообігу	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Регіональний	Платоспроможність споживачів	Доступність імпортної продукції
	Розвинена інфраструктура	Престижність іноземних брендів
	Структура товарного виробництва	Зв'язки між товаровиробниками і продавцями
	Інфляція	
	Реклама	Якість імпортних товарів
Внутрішній	Структура товарного виробництва	Співвідношення якості імпортної та вітчизняної продукції
	Регулювання цін на товари першої необхідності	Залежність від імпортних ресурсів
	Платоспроможність споживачів	Доступність імпортних товарів
	Інфляція	Престижність іноземних брендів
	Реклама	Тарифне регулювання імпорту
	Податкове регулювання	
Зовнішній	Платоспроможність вітчизняних споживачів	Митно -тарифні обмеження
	Якість вітчизняної продукції	Платоспроможність іноземних споживачів
	Конкурентоспроможність вітчизняної продукції за ціною	Залежність від імпортних ресурсів
	Реклама	Участь у міжнародних торгових організаціях, митних союзах тощо
	Податкове регулювання	

На основі вище наведеного можна констатувати, що динаміка товарообігу з часом змінюється під впливом різних чинників, які пов'язані з воєнним станом, територіальними змінами, швидкістю відновлення у разі безпечності функціонування. Усе це стає основою для пошуку шляхів поступового відновлення

товарообігу нашої держави у різних сегментах ринку у повоєнний час. Щодо зміни внутрішньої характеристики українського товарообігу під час війни, то слід виділити такі напрями, як змінений графік роботи підприємств, що впливає на масштаби їх діяльності, а також на пропускну спроможність об'єктів господарювання. Не менш важливим є питання виживання та отримання підприємствами прибутку і клієнтоорієнтованість у сенсі забезпечення зростання обсягів продажів за рахунок поліпшення якості обслуговування. Ще однією характеристикою теперішнього товарообігу є першочерговість етики діяльності, пов'язаної з підтримкою іміджу, стилем взаємовідносин з клієнтами на підставі вироблених етичних критеріїв і норм. Це стосується коливання цін та фактів інколи не обґрунтованого їх підвищення. Не слід нехтувати плануванням процесів хоча б на день або тиждень, адже це впливає на успіх бізнесу, стає стартом довгострокового прогнозу і одним з чинників відбудови економіки після війни.

1.2. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОБСЯГИ ТА СТРУКТУРУ ТОВАРООБІГУ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз торговельної діяльності для підприємства має важливе значення і може впливати на різні аспекти його діяльності та стратегії. Тому при його проведенні необхідно ідентифікувати ринкове оточення підприємства, конкурентне середовище та запит на товари чи послуги. На основі цього аналізу розробляються стратегії планування підприємств, зокрема такі як розширення ринків, вдосконалення продукту чи оптимізація ціни.

Особливе значення для підприємства має процес реалізації товарів, робіт і послуг, що складає основу його комерційної діяльності на споживчому ринку. Економічну сторону цього процесу характеризує відповідний показник – товарообіг підприємства, який відображає обсяг реалізованих товарів, робіт чи наданих послуг для задоволення потреб населення або іншим підприємствам для наступної переробки чи продажу за певний проміжок часу: день, тиждень (день, тиждень, місяць, рік тощо. І звичайно, як економічна складова організаційно-

виробничої діяльності підприємства потребує об’єктивної оцінки про поточний стан та перспективи на майбутнє. В результаті, проведення аналізу товарообігу підприємства включає в себе рішення різних завдань, спрямованих на вивчення обсягів та структури руху товарів чи послуг.

Основні завдання аналізу товарообігу включають:

1. Визначення обсягів продажів з метою формування виробничої програми з розрахунком обсягів товарів або послуг, які підприємство реалізує протягом певного періоду. Це дозволяє оцінити загальний обсяг діяльності;

2. Структурний аналіз товарообігу полягає у розподілі товарообігу за різними категоріями чи групами взаємодії між собою, які продукти чи послуги є найбільш інтенсивно проданими і як вони взаємодіють між собою;

3. Оцінка динаміки продажів - спостереження за змінами в обсягах продажів з часом дозволяє визначити тенденції та прогнозувати майбутні рухи на ринку;

4. Вивчення сезонності проводять за допомогою аналізу товарообігу – порівняння сезонних варіації попиту на товари чи послуги. Це може бути корисно для ефективного управління запасами та планування виробництва;

5. Аналіз ефективності продажів для дослідження ефективності каналів продажу, акцій, рекламних ризиків і знижок, що допомагає з’ясувати, які з них найбільше сприяють збільшенню товарообігу;

6. Прогнозування попиту проводять через призму аналізу товарообігу на підприємстві, що дозволяє прогнозувати майбутні потреби і адаптувати виробництво та ринок відповідно;

7. Оцінка маржинальності на основі детального аналізу вартості продукції та прибутковості різних товарів, що дозволяє розмістити маржинальність продукції та спрямувати увагу на більш прибуткові сегменти бізнесу;

8. Виявлення причин зміни товарообігу через призму аналізу окремих факторів, які впливають на обсяги продажів, такі як зміни у споживчому попиті, конкурентні тенденції, зміни ціни та інші чинники;

9. Оптимізація управління запасами на основі обґрунтування обсягів і структури товарообігу з метою ефективного управління запасами, зменшуючи надлишковість і уникнення нестач.

Ці завдання допомагають підприємствам не тільки розуміти їх поточний стан, але і розробляти стратегії розвитку на перспективу.

Інформаційна база для аналізу товарообігу підприємства може включати різноманітні джерела, а саме:

1. Фінансова звітність: Використання фінансових звітів, таких як Баланс підприємства, Звіт про фінансові результати, Примітки до річної звітності дозволяють отримати інформацію про обсяги продажів, собівартість продукції, витрати та прибуток підприємства;

2. ERP Системи. Внутрішні системи управління підприємством (ERP) створюють дані про рух товарів, запаси, замовлення та інші операційні аспекти. Ці системи можуть надати детальну інформацію про товарообіг всередині підприємства.

3. Дані від постачальників і дистриб'юторів: вивчення даних, що надходять від постачальників та дистриб'юторів дають оцінку про ефективність постачання та дистрибуції на підприємстві.

4. Дані про споживчий попит: включення даних з маркетингових досліджень, опитування та зворотного зв'язку від клієнтів дає оцінку вимог споживачів та їх уподобань.

5. Дані про запаси підприємства. Інформація про рух та рівень запасів може бути корисною для оптимізації управління запасами та уникнення нестач.

6. Дані онлайн-продажів: Для компаній, які продають онлайн, дані з платформи електронної комерції можуть включати інформацію про обсяги продажів, конверсію та інші показники.

7. Маркетингові аналітичні звіти. Дані від маркетингових досліджень, рекламних стратегій та продажів можуть надати інформацію про ефективність рекламних заходів.

Структуру економічного аналізу товарообороту підприємства відобразимо на рисунку 1.2.

Обсяг товарообігу підприємства в динаміці характеризується тимчасовими рядами динаміки, які побудовані за ряд попередніх років (ретроспективний аналіз). Важливою умовою при цьому є відображення товарообороту в порівняльних цінах, що допомагає реально оцінити зміни в основних сферах

Рис. 1.2 – **Структура аналізу товарообігу підприємства**

діяльності підприємства; визначення базисного року, який був початком розвитку певних тенденцій, які чинять помітний вплив на узагальнюючі показники результативності підприємства.

При аналізі динаміки товарообігу підприємства визначається середньорічний темп його росту за формулою:

$$T_{ЗР} = \sqrt[n-1]{\frac{Xn}{Xo}}, \qquad (1.1)$$

де - $T_{ЗР}$ -середньорічний темп зростання показника за *n* років;

$X_{n_}$ значення показника у звітному періоді;

X_0 – значення показника у базовому періоді;

n – кількість періодів.

Аналіз виконання плану замовлень аналогічно відіграє помітну роль для оцінки товарообігу підприємства. Це процес оцінки того, наскільки ефективно виконано план замовлень підприємством. Цей аналіз дозволяє визначити відхилення від поставлених цілей, виявити можливі проблеми та здійснити коригувальні заходи для покращення управління запасами, виробництвом та іншими бізнес-процесами.

Ключові етапи аналізу виконання плану замовлення включають:

1. постановку цілей - визначення конкретних цілей та планів замовлень на певний період часу;

2. збір даних - збір інформації про фактичні результати виконання плану, такі як кількість вироблених товарів, обсяги продажів, рівень запасів тощо;.

3. порівняння з планом - оцінка відхилень між фактичними показниками та планованими значеннями. Це може включати аналіз вартості виробництва, термінів поставок, якості продукції тощо;

4. визначення причин відхилень - аналіз причин, які спричинили відхилення від плану. Це може включати проблеми в управлінні ланцюгом постачання, виробничі труднощі, непередбачувані зміни на ринку та інші фактори;

5. розробка коригувальних заходів - визначення конкретних дій для виправлення виявлених недоліків і поліпшення ефективності виконання плану;

6. моніторинг і контроль - встановлення системи моніторингу та контролю для слідкування за впровадженням коригувальних заходів та вирішенням проблем.

Аналіз виконання плану замовлення є важливою частиною управління ланцюгом постачання та виробництвом, допомагаючи підприємствам удосконалювати свої процеси та досягати поставлених цілей. Аналіз виконання плану замовлення та динаміки товарообороту підприємств проводять за рік, квартал, місяць тощо. Це дозволяє визначити чи ритмічно проводиться реалізація продукції, виконаних робіт чи наданих послуг, що однозначно впливає на величину операційних витрат підприємства зокрема. У зв’язку з цим на практиці розраховують наступні коефіцієнти:

- середнє квадратичне відхилення:

$$б = \sqrt{\frac{\sum(\overline{X} - X)^2}{n}}, \qquad (1.2)$$

де б – середнє квадратичне відхилення;

X – відсоток зміни в динаміці по показнику;

$\overline{X}$ – середній відсоток зміни показника за рік;

n – число періодів.

- Коефіцієнт варіації:

$$U = \frac{6 * 100}{\overline{X}}, \quad (1.3)$$

де U – коефіцієнт варіації

Б – середнє квадратичне відхилення;

$\overline{X}$ – середній відсоток зміни показника за рік.

- Коефіцієнт рівномірності:

$$К_{рівн.} = 100 – U, \quad (1.4)$$

де $К_{рівн}$ – коефіцієнт рівномірності;

U – коефіцієнт варіації.

Таким чином, аналіз товарообігу підприємств допомагає підприємствам та торговим організаціям зрозуміти, наскільки ефективно вони управляють своїм асортиментом товарів і які товари приносять найвищу прибутковість. Даний аналіз допомагає керівникам приймати стратегічні рішення щодо управління запасами, маркетинговою політикою та асортиментом товарів. Він може також виявити товари з повільним періодом обертання, що дозволяє оптимізувати асортимент та покращити ефективність управління запасами.

1.3 МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах системних динамічних криз та військового стану зокрема підприємствам необхідно розробляти довготермінові стратегії, які сприяли б оперативному реагуванню на зміни, що відбуваються на ринку. Структура товарообігу, її плановий обсяг, є базовими для планування та прогнозування результативних показників діяльності підприємства. Тому планування товарообігу підприємства є основним етапом формування фінансово-господарської діяльності підприємства загалом.

В цілому в умовах ринкової економіки планування обсягів товарообігу відбувається на рівні самого підприємства, приділяючи особливу увагу для

задоволення потреб споживачів, ефективному використанню ресурсів підприємства та досягнення необхідних результатів фінансово-господарської діяльності зокрема. Це вимагає обґрунтування плану товарообігу підприємства у трьох альтернативних варіантах:

1. забезпечення обсягів товарообігу достатнього для отримання цільової величини прибутку підприємства;
2. забезпечення обсягів товарообігу обумовленого споживчим територіальним попитом підприємства та конкурентним середовищем;
3. забезпечення обсягів товарообігу за умови ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства.

Основою для планування товарообігу підприємства за загальним обсягом і структурою є матеріали економічного аналізу за досліджуваний період, особливості виробничої діяльності підприємства, оцінка попиту і пропозиції товару на ринку, аналіз конкурентів. Як правило, підприємства формують річні, довготермінові і стратегічні плани на перспективу. Річні та довготермінові плани відображають поточний стан підприємства на ринку і перспективи його розвитку на майбутнє. В них зазначають потребу у ресурсах для реалізації довготермінових цілей і запас.

Стратегічний план відпрацьовується підприємством з метою оперативного реагування на ринкове середовище, що динамічно змінюється. Отже, стратегічне планування - це процес розробки стратегії або довгострокового плану для досягнення визначених цілей та мети підприємства. Цей процес передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкретних цілей, вибір стратегій для їх досягнення та розробку планів дій. Стратегічне планування передбачає визначення місії підприємства, яка повинна бути чітко орієнтованою на ринок та реалістичною, що передбачає довготривалий розвиток на перспективу.

Планування стратегії розвитку товарообігу проводиться наступним чином, а саме: товарообіг планується за окремими товарними групами, а потім формується загальний обсяг товарообігу підприємства, який керівництвом розподіляється за кварталами, враховуючи сезонні особливості попиту на ринку

і особливості роботи підприємства. Варто зазначити, що чимало підприємств разом із стратегічним плануванням, часто використовують короткотермінові та оперативні методи формування товарообігу продукції, наданих робіт чи виконаних послуг. Це допомагає підприємствам краще розпоряджатися товарними запасами та гнучко працювати на ринку. Усі варіанти товарообігу підприємств можуть бути обчислені декількома статистичними методами залежно від тривалості періоду планування, інформаційного наповнення наявності цифрових платформ.

Розглянемо більш детальніше окремі методичні підходи до планування товарообігу. Для визначення обсягу товарообігу, достатнього для отримання цільової величини прибутку підприємства, на практиці застосовують програмно-цільовий метод на основі якого разраховують такі показники як точку беззбитковості та точку мінімального рівня рентабельності.

Точка беззбитковості (break-even point) - це термін, що використовується в обліку і фінансах для позначення того рівня виробництва або продажів, при якому витрати дорівнюють доходам, тобто підприємство не зазнає прибутку ані збитків. У цей момент чистий прибуток дорівнює нулю. Щоб знайти точку беззбитковості, потрібно врахувати фіксовані та змінні витрати. Фіксовані витрати - це ті, що залишаються сталими незалежно від рівня виробництва, наприклад, оренда приміщення або заробітна плата керівництва. Змінні витрати змінюються пропорційно рівню виробництва або продажів, наприклад, витрати на сировину чи енергію. Розрахувати точку беззбитковості можна за наступною формулою:

$$ТБ = \frac{ВП}{Рвп - Рвз} \qquad (1.5)$$

де ВП – сума постійних витрат, Рвп – рівень валового прибутку у відсотках до товарообігу, Рвз – рівень змінних витрат у % до товарообігу

Точка беззбитковості є важливою для підприємств, оскільки вона вказує, скільки необхідно продати або виробити, щоб покрити всі витрати і почати отримувати прибуток.

Для керівників підприємств мінімально допустимий обсяг товарообігу пов'язаний із розрахунком точки мінімальної рентабельності досягнення якої є

аксіомою для одержання мінімального прибутку та дотримання його економічних інтересів. Економічні інтереси підприємства це набір фінансових та матеріальних переваг або користі, які підприємство сподівається отримати в результаті своєї діяльності. Ці інтереси часто пов'язані із здійсненням господарської діяльності та мають за мету забезпечення прибутковості та стабільності підприємства.

Основні економічні інтереси підприємства включають:

1. прибуток – це фінансовий залишок після вирахування всіх витрат від загальних доходів;
2. стійкість та зростання - підприємство може прагнути до стійкості у фінансових показниках та досягнення зростання обсягів виробництва, продажів та прибутку;
3. конкурентоспроможність - забезпечення конкурентоспроможності на ринку є важливим економічним інтересом. Це може включати покращення якості товарів чи послуг, оптимізацію виробничих процесів та ефективний маркетинг;
4. задоволення потреб споживачів - залучення та утримання клієнтів шляхом надання якісних товарів чи послуг відповідає інтересам підприємства;
5. збільшення ринкової частки - бажання розширення своєї присутності на ринку та збільшення частки у відповідній галузі також може бути важливим економічним інтересом;
6. інновації - здатність до впровадження нововведень та технологічних рішень може забезпечити підприємству перевагу над конкурентами та дозволити займати вигідне положення на ринку;
7. фінансова стабільність - забезпечення стійкості фінансового стану, оптимізація фінансових ризиків та управління ліквідністю є важливими аспектами економічних інтересів.

Загалом, економічні інтереси підприємства визначають його стратегічні цілі та прагнення досягти фінансового успіху в умовах ринкової конкуренції.

Точка мінімальної рентабельності - це рівень продажів чи виробництва, при якому чистий прибуток рівний нулю. Іншими словами, це та точка, на якій усі витрати (як фіксовані, так і змінні) відшкодовуються виручкою від

продажів. На цьому рівні обсягу виробництва або продажу підприємство не зазнає ані прибутку, ані збитків. Така точка є важливою для нього, оскільки вона вказує, скільки необхідно виробити чи продати, щоб покрити всі витрати та вийти на нульовий прибуток. Точка мінімальної рентабельності допомагає підприємству зрозуміти, які обсяги виробництва чи продажів є мінімально необхідними для уникнення збитків та покриття всіх витрат.

Формула для розрахунку "точки мінімальної рентабельності" (Тмрр) має вигляд:

$$\text{Тмрр} = \frac{\text{Вп} - \Pi min}{\text{Рвп} - \text{Рзм}} \cdot 100\% \qquad (1.6)$$

де: Тмрр – обсяг товарообігу, який забезпечує одержання мінімального прибутку; Вп – сума витрат постійних; Пmin – сума мінімального прибутку; Рвп – рівень валового прибутку; Рзм – рівень витрат змінних.

На практиці для розрахунку можливого обсягу товарообігу застосовують економіко-статистичний метод. Суть методу полягає у розрахунку середньорічних темпів змін аналізованого показника за досліджуваний період. У результаті враховуючи цей темп змін, планують товарообіг на перспективу за наступною формулою:

$$\text{Тпл} = \frac{\text{Тзв} - \Delta \text{Т}}{100}, \qquad (1.7)$$

де: Тпл – плановий обсяг товарообігу; Тзв – обсяг товарообігу в звітному періоді; ΔТ – середньорічний темп зміни товарообігу за перед плановий період.

Аналіз та оцінка обсягу товарообігу підприємства на перспективу може бути розрахована не лише через дослідження тенденцій його розвитку, а й за допомогою розрахунку та прогнозування попиту споживачів продукції.

Планування ресурсозабезпеченого обсягу товарообігу підприємства проводиться у відповідності до виду ресурсів, забезпеченість якими доцільно узгодити за допомогою одного з наведених методів:

1. балансовий – для розрахунку забезпеченості товарообігу підприємства товарними фондами;
2. трудовий – для аналізу забезпеченості товарообігу підприємства трудовими ресурсами;

3. нормативний – для обґрунтування обсягу товарообігу, який може бути одержаний за наявного розміру торговельного майданчику підприємства.

За балансового методу планування товарообігу підприємства, розмір товарообігу визначається на основі планових обсягів надходжень товарів (Нпл), нормативів потреби у формуванні товарних запасів (НТЗ) на кінець планового періоду (ТЗК = НТЗ), фактичного обсягу товарних запасів на початок досліджуваного періоду (ТЗП), а також планового розміру вибуття товарних ресурсів (ІВПЛ). При цьому для розрахунку застосовують наступну формулу:

$$Тпл = Нпл – Івпл + (ТЗп – ТЗк), \quad (1.8)$$

де Тпл – плановий обсяг товарообігу підприємства.

Трудовий метод планування товарообігу підприємства ґрунтується на використанні відомостей про планову чисельність персоналу підприємства ($П_{пл}$) та бажаний рівень продуктивності їх праці (плановий виробіток у розрахунку на одного працівника торгово-оперативного персоналу). Щодо останнього показника, то на практиці використовують інформацію про фактичний виробіток на підприємстві ($В_ф$), а також резерви його зростання (ΔВ). Формула для розрахунку має наступний вигляд:

$$Тпл = Ппл (Вф + ΔВ) \quad (1.9)$$

Нормативний метод розрахунку товарообігу підприємства може варіюватись у залежності від галузі та конкретних особливостей бізнесу. Проте, загальною ідеєю нормативного методу є визначення планового обсягу товарообігу на підставі певних стандартів, нормативів чи розрахункових показників. Формула для розрахунку товарообігу підприємства за нормативно-правовим методом є наступний вигляд:

$$Тпл = S \cdot N, \quad (1.10)$$

де: S – площа торгового залу магазину; N – норматив товарообігу в розрахунку на 1 $м^2$ площі.

Нормативи товарообігу підприємств на одиницю площі обґрунтовані для прогресивних методів продажу продукції з диференціацією її розмірів відповідно до товарної спеціалізації торговельних залів підприємства, розміру

середньодушового товарообігу, розташування підприємства та режиму його роботи. В цілому нормативний метод має обмежене використання на практиці.

Підсумовуючи, згрупуємо методи планування товарообігу підприємства у наступній таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – **Методи планування товарообігу підприємства**

План товарообігу	Метод планування	Сутність методу
Необхідний обсяг товарообігу	Метод прямого розрахунку або програмно-цільовий метод	Обґрунтування необхідного обсягу отримання прибутку, рівнів доходів і витрат діяльності, що склалися
Можливий обсяг товарообігу	Економіко-статистичний метод; метод середньої змінної; трендовий метод; факторно-аналітичний метод	На базі оцінки динаміки товарообігу та трансформації основних закономірностей розвитку на запланований період у тому числі з врахуванням чинників, які впливають на обсяг товарообігу
	Метод еластичності до зміни динаміки купівельної спроможності населення на території підприємства	Базується на розрахунку коефіцієнта еластичності між середньорічними темпами зміни обсягів товарообороту та зміною купівельної спроможності населення і споживачів підприємства
Ресурсозабезпечений обсяг товарообігу підприємства	Балансовий метод	Обґрунтування можливих обсягів закупівлі продукції та іммобілізації товарних запасів
	Трудовий метод	Обґрунтування забезпеченості підприємства персоналом і трудомісткості його товарообігу
	Нормативний метод	Обґрунтування впровадження нормативів товарообігу з розрахунку на одиницю торговельної площі її фактичної наявності

Помітне місце при оцінці товарообігу підприємства відіграє процес виявлення резервів товарних запасів, тобто визначення можливостей для оптимізації управління запасами, зниження витрат та покращення ефективності. Для цього підприємству необхідно провести ряд заходів, а саме: провести оцінку асортименту товарів (визначити, які товари швидше рухаються в процесі товарообігу, а які залежуються на складі тривалий час); провести моніторинг попиту товарів на ринку та адаптувати запаси відповідно до змін; оптимізувати співпрацю з постачальниками, розглянути можливість укладання довгострокових угод; враховувати можливість отримання знижок чи спеціальних умов при великих обсягах закупівель клієнтами; максимально

цифровізувати системи для точного ведення обліку запасів з програмними продуктами для управління ланцюгом постачання та прогнозування попиту; систематично проводити оцінку витрат на утримання запасів, включаючи витрати на зберігання та страхування; дбати цілодобово про покращення ефективності логістичних бізнес-процесів. Ці кроки допоможуть виявити резерви товарних запасів та оптимізувати їх управління на підприємстві.

Отже, планування обсягу і структури товарообігу є важливою частиною стратегічного управління підприємством. Правильне планування обсягу і структура товарообігу дозволяє уникнути перевиробництва або недостатнього запасу товарів. Це сприяє оптимізації управління запасами, знижує витрати на зберігання та забезпечує наявність товарів для задоволення потреб споживачів.

РОЗДІЛ 2.
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ

2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА АКЦІОРЕРНОГО ТОВАРИСТВА “П*******”

Целюлозно-паперова промисловість посідає особливе місце в економіці України. Стан розвитку галузі характеризується показником споживання картонно-паперової продукції на душу населення, динаміка якого у різних країнах суттєво відрізняється. Для прикладу, в Україні на одну особу припадає до 30 кг картону та паперу на рік, який у 2 рази менший від рівня середньосвітового споживання. У США, Канаді, чи країнах Західної Європи даний показник є навіть більшим за 200 кг/рік (у Бельгії – 337,7 кг/рік, Швеції – 268,0 кг/рік Великобританії – 2088 кг/рік).

Яскравим представником галузі на Львівщині є акціонерне товариство “П*******”, створене 19 березня 2020 р. на базі відкритого акціонерного товариства “К*******”. Свою виробничо-господарську діяльність “П*******” проводить згідно Статуту. Підприємство виробляє паперові вироби санітарно-гігієнічного а також господарсько-побутового призначення. Основними його конкурентами на ринку є Київський КПК, ПрАТ “ВГП” та ТОВ ВО “Папір-Мал”.

Місія АТ “П*******” це – забезпечення споживача якісними виробами санітарно-гігієнічного призначення. Стратегія розвитку підприємства направлена на формування ефективного бізнесу в ім’я прогресу. Фабрика виготовляє екопродукт, який приносить його споживачам комфорт та чистоту. Отже, одержання прибутку, шляхом ведення ефективної виробничо-господарської та комерційної діяльності є основою ціллю АТ “П*******”. Частину доходів фабрика спрямовує у першу чергу на її розвиток, решту – на задоволення суспільно-економічних потреб акціонерів та працівників. В цілому Акціонерне товариство, з одного боку, у своїй діяльності дотримується стратегії концентрованого зростання, а з іншого боку – диверсифікує діяльність через паралельний розвиток виробництва готової продукції з целюлози. В результаті на сьогоднішній день, Товариство

займає провідне місце на ринку продукції санітарно-гігієнічного призначення України та активно співпрацює із Європою, розширюючи ринки збуту виготовленої продукції з дотриманням провідних стандартів сервісу та формування на цій основі відомого роздрібного бренду. Крім того, акціонерне товариство розвиває потенціал своїх працівників для їх ефективної роботи щоб забезпечити споживачів якісними продуктами. Бере активну учать у соціально-економічному розвитку регіону та дбає про його добробут.

Поряд з цим підприємство має свою прадавню історію розвитку. Акціонерне Товариство "П*******" знаходиться у смт. Н******* Стрийського району Львівської області. Зареєстроване підприємство 2 лютого 1995 р. Керівником підприємства є Р*******. Розмір статутного капіталу Товариства сьогодні складає 711832 тис. грн. Основним видом діяльності є виробництво паперових виробів побутового та санітарно-гігієнічного призначення.

АТ "П*******" побудована ще за панської Польщі в 1938 р. У ті часи фабрика належала поляку Фурману і німцеві Якобзенку. Але виробничо-господарська діяльність підприємства розпочалася з січня 1939 р. До Великої Вітчизняної війни тут виробляли за добу 2,5 т целюлози та 12 т паперу. На жаль, під час німецької окупації фабрика була майже повністю зруйнована і змогла відновилася лише у 1945 р.

У 1957 р. для забезпечення потреб фабрики під виробничу програму тут встановлений другий варочний котел. Персонал фабрики першим в Україні освоїв випуск целюлози з деревини та почав виробляти целюлозу із відходів деревообробки. В середині 60 років підприємство не тільки повністю забезпечувало себе сульфатною целюлозою для випуску паперу, але й 47% загального випуску її направлялись на інші підприємства України.

У 1979 р. фабрика ввійшла до складу З******* ЦПК. Основними видами продукції на той час були шпагатний та обгортковий папір, основа для клеєної стрічки, парафінований папір, целюлоза сульфатна, шнур паперовий.

В 1995 р. фабрика від'єдналася від З******* ЦПК. в результаті чого створено ВАТ "П*******", який виробляв папір, клеїльну стрічку та товари народного споживання. Через рік 1996 р. ВАТ "П*******"

перейменовано на ВАТ “П*******”. В 1997 р. на підприємстві встановлено машину для випуску туалетного паперу, а через 2 роки у 1999 р. запрацювала ще одна папероробна машина.

ВАТ “П*******” є правонаступником ТзОВ “Л*****”, реорганізованого через приєднання до ВАТ “П*******”. Фабрика функціонує як суб’єкт господарювання без створення дочірніх підприємств, філій, представництв та проводить свою господарську діяльність згідно статуту. У 2011 р. зборами акціонерів прийнято рішення про перейменування ВАТ “П*******” у ПАТ “П*******”.

З 2016 р. на підприємстві експлуатується нова виробнича лінія продуктивністю 1 тис. тон на місяць, в яку інвестовано понад три мільйони євро. Завдяки цьому фабрика виготовляла в місяць понад 3,5 тис. т продукції. Тому прибутки фабрики у поточному році 2016 р. склали 70 млн. грн. Станом на грудень 2016 р. на підприємстві працювало 300 осіб. Середньомісячна заробітна плата становила 6000 грн. Обсяг реалізованої продукції за 11 місяців 2016 р. становив 314,8 млн грн. За 2015 р. фабрика сплатила 25,7 млн грн податків, за 11 місяців 2016 р. – 53,1 млн грн. Обсяг експорту на підприємстві становить близько 40 %.

Основними споживачами продукції є ТзОВ BM Plus (Чехія), ROM-EST EURO (Румунія), ТД “Кохавинка”, (м. Київ), ФОП Вайнагій (смт. Гніздичів), СП ТОВ “Київ-Захід” (м. Червоноград), ФОП Колінко (м. Трускавець), ТзОВ “Нова Сервіс” (м. Пустомити), ТОВ ТДК (м. Тернопіль). Частину продукції експортують у Молдову, Угорщину та Нідерланди тощо.

29 квітня 2020 року ПАТ “П*******” перейменована у АТ “П*******”. На сьогоднішній день у АТ “П*******”, проведено реконструкцію обладнання, установлено нову котельню, збільшено асортимент продукції на товари санітарно-гігієнічного призначення. Постійно проводяться роботи над розширенням виробництва, покращенням якості продукції та санітарних умов праці. Робота фабрики проявляє турботу про майбутні покоління, забезпечуючи збереження сприятливого навколишнього середовища.

В сучасних умовах конкуренції, економічної нестабільності та прагнення підприємств до максимізації прибутку оцінка економічної ефективності є невід`ємною функцією управління, без якої підприємство не може нормально функціонувати. Увага до проблеми ефективності підприємства характерна як з позиції самих господарських суб`єктів на всіх рівнях економіки в цілях коректування управління і планування, так і зі сторони зовнішніх для об`єкта інститутів.

Економічна ефективність діяльності підприємства уявляє собою співставлення результату діяльності підприємства з витраченими для його отримання ресурсами [1]. Визначення даної економічної категорії можливе лише за допомогою спеціального критерію відбору і прилеглих до нього показників системи вимірювання. Так як головною метою будь-якого підприємства є отримання прибутку, то доцільним є вибір критерію високих фінансових результатів діяльності підприємства. Оцінка показників ефективності діяльності дозволяє керівництву підприємства визначити шляхи забезпечення (чи використання резервів) підвищення ефективності функціонування, а отже визначити найважливіші напрямки проведення заходів по застосуванню резервних факторів.

У таблиці 2.1 проведемо аналіз основних економічних показників виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Розраховані показники виробничо-господарської діяльності АТ “П*******”, свідчать що протягом 2020-2022 рр. діяльність підприємства доцільно вважати задовільною. Обсяги виробництва продукції Товариством збільшилися на 9,6% і склали 925246 од. Середньорічна чисельність працівників характеризується чіткою тенденцією до збільшення, а саме на 12,5% і у 2022 р. склала 370 осіб. Первісна вартість основних засобів за три роки збільшилася практично у 3 рази, а рівень їх зносу у звітному році склав 4,6%, що свідчить про систематичне оновлення основних засобів Товариством. Дебіторська та кредиторська заборгованості досліджуваного підприємства характеризуються помітним ростом, а саме протягом 2020-2022 рр. прослідковується їх ріст у 2 рази це дебіторська заборгованість, а кредиторської

– одержано ріст практично у 5 разів. Це свідчить про залежність підприємства від кредиторів, що негативно може вплинути на його фінансовий стан.

Таблиця 2.1 - **Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності АТ "П*******", 2020-2022 р.р.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі	178057	171514	195246	109,6
Середньорічна чисельність працівників, чол.	329	344	370	112,5
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн.	497820	925411	1425154	286,3
Знос основних засобів, тис грн.	40882	85407	65557	160,4
Рівень зносу основних засобів, %	8,2	9,2	4,6	56,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	64823	81050	127624	196,9
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	38049	66568	197655	519,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	598334	668320	978883	163,6
на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	1818,6	1942,8	2645,6	145,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	468563	565469	785446	167,6
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	129771	102851	193437	149,1
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	86076	59999	49939	58,0
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн	500145	600662	826670	165,3
Рентабельність продукції, %	19,6	11,3	18,4	-1,2 п
Рівень рентабельності діяльності, %	14,6	7,4	3,7	-10,9 п

Щодо фінансових результатів підприємства, то одержаний чистий прибуток за три останні роки скоротився на 42% і у звітному 2022 р. склав 49939 тис. грн. Рівень рентабельності діяльності у звітному році становив 3,7%, а у 2022 р. проти 2020 р. скоротився на 10,9 п. Це свідчить про необхідність прийняття альтернативних рішень для поліпшення роботи підприємства на перспективу.

Важливим етапом для оцінки господарської діяльності підприємств є аналіз виробництва виготовленої продукції за аналізований період. Кількість випущеної і реалізованої продукції визначається попитом на продукцію підприємства, наявною матеріально-технічною базою, організаційно-технологічним рівнем, ефективністю використання виробничих ресурсів. Крім того, обсяг продукції впливає на всі інші сторони діяльності підприємства – трудові показники, динаміку використання

основних засобів, собівартість, витрати, прибуток від операційної діяльності, фінансовий стан підприємства.

Отже, метою аналізу виробничої програми досліджуваного підприємства є оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обсяг виробництва та реалізацію продукції, пошук резервів та обґрунтування системи заходів щодо їх впровадження. На практиці динаміка виробництва продукції АТ "П*******" наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - **Динаміка виробництва продукції у АТ "П*******", 2020-2022 рр.**

Вид продукції	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р., %
Папір для виробів побутового призначення, т	40499	39017	40556	100,1
Папір туалетний у рулончиках, тис. шт.	117641	111566	132108	112,3
Рушнички паперові, тис. шт.	1950	2040	1718	88,1
Рушнички паперові в аркушах V – V, тис. шт.	17348	18356	20175	116,3
Рушнички паперові в аркушах Z – Z, тис. шт.	254	297	383	150,8
Серветки паперові, тис. шт.	365	238	306	83,8

На основі проведених розрахунків можемо констатувати, що протягом досліджуваного періоду 2020-2022 рр. спостерігали збільшення виробництва за наступними видами продукції, а саме: рушнички паперові в аркушах Z – Z на – 50,8%, рушнички паперові в аркушах V – V – на 16,3%, папір туалетний у рулончиках – на 12,3%. Поряд з цим помітно зменшено виробництво серветок паперових на 16,2% або на 59 тис. шт. Але слід підкреслити що питома вага кожного виду продукції за 2020-2022 рр. практично суттєво не змінилася (рис. 2.1).

Вагомою складовою аналізу товарообігу підприємств є оцінка обсягу і динаміки продукції на експорт. В процесі роботи особливу увагу треба приділити оцінці виконання договірних зобов'язань за обсягами, строками та якості продукції, встановити причини невиконання договірних зобов'язань та їх вплив на результати роботи підприємства.

Динаміку товарної продукції у АТ "П*******" зображено на рис 2.2.

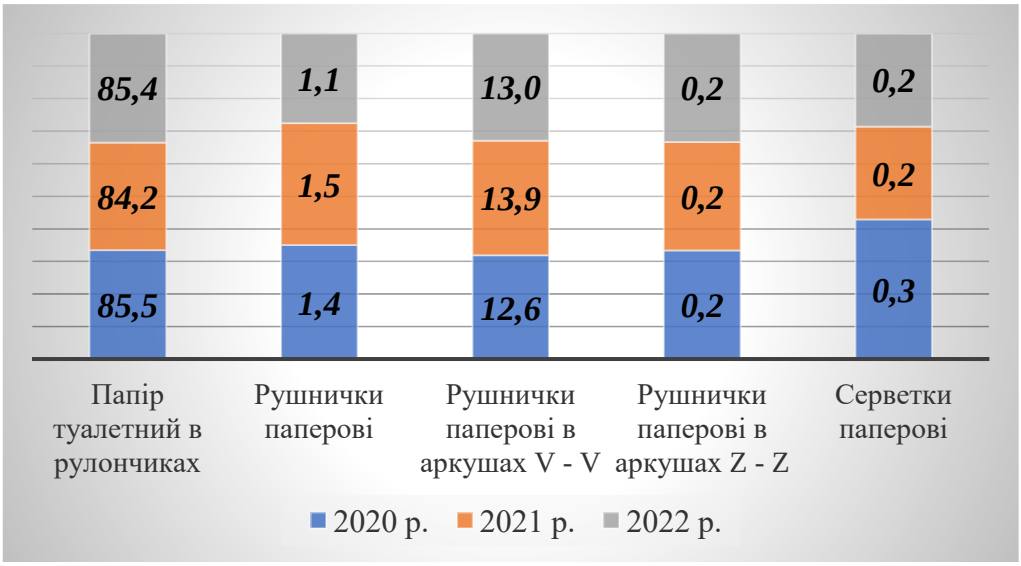
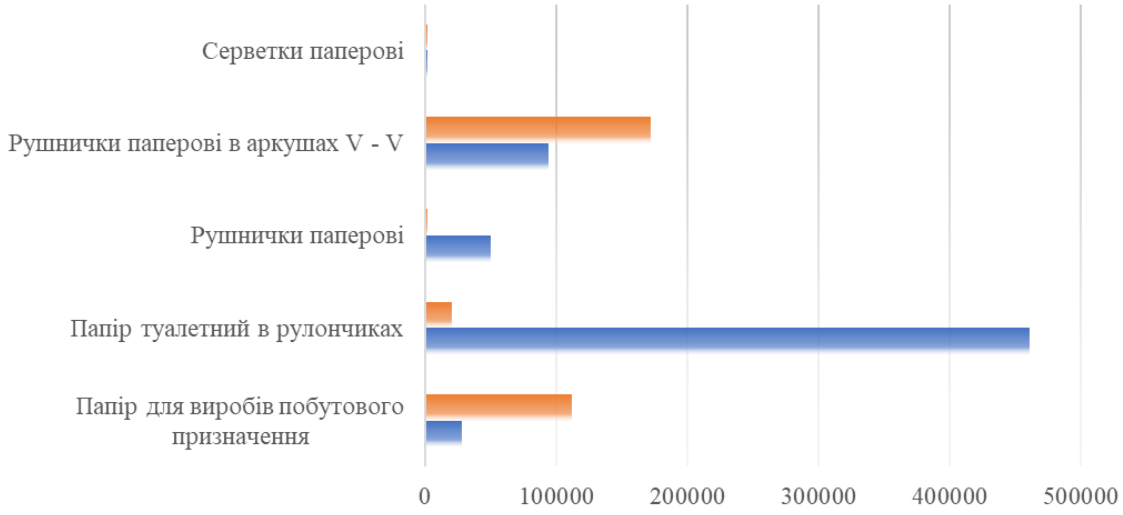


Рис. 2.1– **Динаміка структури виробництва продукції у АТ "П*******"**



	Папір для виробів побутового призначення	Папір туалетний в рулончиках	Рушнички паперові	Рушнички паперові в аркушах V - V	Серветки паперові
експорт	111530	20083	1319	171966	1154
внутрішній ринок	27849	461347	49794	94221	1900

Рис. 2.2 – **Динаміка товарної продукції у АТ "П*******", 2022 р.**

Отже, у звітному 2022 р. обсяг товарної продукції підприємством склав 995300 тис. грн., що на 45,0% більше від 2021 р. При цьому 32,5% продукції відправлено на експорт, на внутрішньому ринку реалізовано 67,5% продукції. Найбільшу питому вагу серед експортованої продукції становили рушнички паперові в аркушах V – V (56,2%, або 171966 тис. грн) та папір для виробів побутового призначення (36,4% або 111530 тис. грн). На внутрішньому ринку

найбільшу питому вагу у структурі товарної продукції становив папір туалетний в рулончиках – 72,6% або 461347 тис. грн.

Варто зазначити, що діяльність будь-якого підприємства супроводжується складеною виробничою програмою на перспективу. Відповідно практично усі базові показники піддаються плануванню і формуванню діяльності підприємства, його стратегії на ринку, а в кінцевому підсумку прогнозуванню фінансових результатів. Це допомагає їм розвиватися та проводити своєчасну оцінку ефективності діяльності на ринку. Тому вважаємо за необхідне провести аналіз фінансових результатів АТ "П*******" (табл. 2.3).

Таблиця 2.3– **Динаміка фінансових результатів АТ "П*******"**

Показники	2022 р.			2021 р.	2022 до 2021 р.	
	план	факт	Відхилення, +/-		%	Відхилення, +/-
Товарна продукція, тис. грн.	799400	975300	175900	673672	144,8	301628
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	78782	159103	80321	73764	215,7	85339
Рівень рентабельності, %	11,0	20,0	9,0	12,0	159,0	8,0
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	90,1	83,7	-6,4	89,1	94,0	-5,4

Дані таблиці свідчать що підприємству станом на 2022 р. вдалося перевиконати план по товарній продукції на 22,0% або на 175900 тис. грн. У порівнянні з 2021 р. вартість товарної продукції збільшилася на 44,8%. В результаті таких тенденцій у 2022 р. Товариством одержано збільшення прибутку порівняно з планом практично у 2 рази, а разом з тим отримано скорочення витрат на 1 грн. товарної продукції на 7,1%. В кінцевому підсумку рівень рентабельності від реалізації продукції у 2022 р. проти 2021 р. збільшився на 8,0 п.

2.2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах військового стану, катастрофічної нестачі фінансових ресурсів, інфляції в країні зростає об’єктивна необхідність у проведенні якісного аналізу фінансового стану суб’єктів господарювання, своєчасної оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості на ринку та пошуку альтернативних шляхів підвищення прибутковості діяльності. Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю виробничо-господарських зав’язків і системою показників які відображають формування, наявність і використання фінансових ресурсів підприємства. В цілому, фінансовий стан підприємства залежить від виробничої, комерційної та господарської діяльності. А безперервний випуск і реалізація продукції високої якості є передумово його позитивного фінансового стану. Отже, чим нижча собівартість і більші об’єми реалізації продукції, то вищий прибуток у суб’єкта господарювання. На практиці можливий і обернений зв'язок. Адже брак фінансових ресурсів в більшій мірі призводить до дисбалансів у виробничому процесі підприємств. Ось чому фінансова діяльність підприємства повинна бути направлена на своєчасне забезпечення фінансовими ресурсами та ефективне їх використання, отримання оптимального співвідношення власних і залучених активів для забезпечення фінансової стійкості суб’єкта господарювання на ринку.

Таким чином, оперативна оцінка фінансового стану підприємства є об’єктивно необхідною умовою для його розвитку на перспективу. Аналіз фінансового стану підприємства розпочинають і оцінки динаміки та структури його активів. Такий аналіз для АТ “П*******” наведений у табл. 2.4.

Отже, в цілому протягом досліджуваного періоду вартість активів підприємства збільшилася на 1052148 тис. грн. або у 2,7 рази, що свідчить про зростання його виробничих потужностей та інтенсивності виробництва. Вагому частку у структурі активів Товариства становлять необоротні активи, яка у 2022 р. склала 85,4%. Це пов’язано із специфікою виробничої діяльності підприємства, яка потребує постійного оновлення та модернізації виробничих потужностей. Крім того, протягом досліджуваного періоду у складі майна спостерігається зростання вартості оборотних активів на 49,6% або на 81074 тис. грн., що пов’язано із розширенням виробництва.

Таблиця 2.4 - **Аналіз динаміки та структури активів акціонерного товариства "П*******", 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, +/-	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн	%
Усього майна	623995	100,0	996103	100,0	1676143	100,0	+1052148	0,0
в т. ч. основні засоби і необоротні активи	460452	73,8	846607	85,0	1431413	85,4	+970961	+11,6
Оборотні активи	163349	26,2	149200	15,0	244423	14,6	+81074	-11,6
з них: матеріальні оборотні активи	62544	10,0	65167	6,5	91471	5,4	+28927	-4,6
гроші та їх еквіваленти	35982	5,8	2983	0,3	25328	1,5	-10654	-4,3
кошти в розрахунках	64823	10,4	81050	8,1	127624	7,6	+62801	-2,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	194	0,03	296	0,03	307	0,02	+113	-0,01
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	0,4	x	0,2	x	0,2	x	-0,2	x

Найбільшу питому вагу у складі оборотних активів Товариства становить дебіторська заборгованість, яка у 2022 р. становила 52,2%. Доцільно відзначити, що протягом 2020-2022 р. спостерігаємо чітку тенденцію до її збільшення на 12,5 п. Це свідчить про порушення платіжної дисципліни з дебіторами та неналагодженою маркетинговою політикою підприємства (рис 2.3).

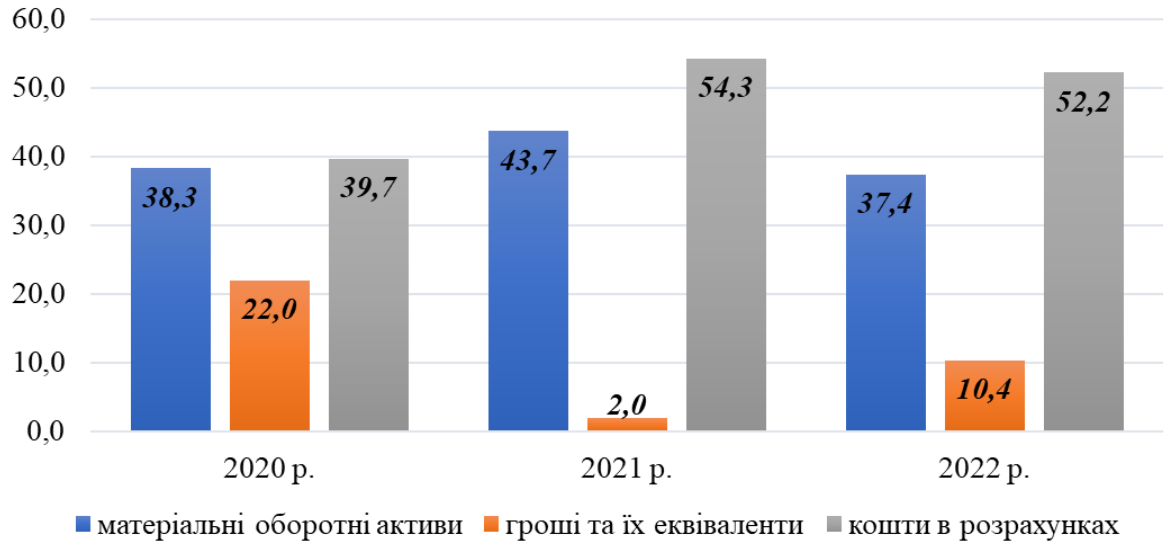


Рис. 2.3 – **Динаміка структури оборотних активів АТ "П*******", %**

Структура матеріальних оборотних активів практично не зазнала змін. Таким чином, питома вага їх у 2022 р. склала 37,4%. Особливої уваги заслуговує динаміка питомої ваги грошових коштів Товариства протягом 2020-2022 р. Тут помітні значні їх коливання з тенденцією до скорочення на 11,6 п, що додатково свідчить про скорочення наявних високоліквідних активів Товариства для погашення найбільш термінових зобов'язань.

В цілому майно будь-якого підприємства формується за власні та позичені кошти. Тому, наскільки оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, залежить фінансове становище суб'єктів господарювання на ринку. Виникає необхідність у формуванні правильної фінансової стратегії, яка допоможе підприємству підвищити ефективність своєї діяльності. Тому проведемо оцінку динаміки й структури джерел коштів, що вкладені в майно підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – **Аналіз динаміки джерел коштів, що вкладені в майно АТ "П*******"**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, +/-	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Усього коштів	623995	100,0	996103	100,0	1676143	100,0	+1052148	0,0
Власний капітал	563446	90,3	619123	62,1	870307	51,9	+306861	-38,4
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	22500	3,6	310412	31,2	608181	36,3	+585681	+32,7
в т.ч. відстрочені податкові зобов'язання	22255	3,5	19495	2,0	63270	3,8	+41015	+0,3
довгострокові кредити банків	-	-	290672	29,2	456895	27,2	+456895	+27,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	38049	6,1	66568	6,7	197655	11,8	+159606	+5,7
в т.ч. кредиторська заборгованість	31763	5,1	56901	5,7	187911	11,2	+156148	+6,1
поточні забезпечення	6184	1,0	7582	0,8	9605	0,6	+3421	-0,4
Зобовязання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-	-

Отже, на основі проведених розрахунків, можемо констатувати, що діяльність АТ “П*******” забезпечується за рахунок власного капіталу у звітному році лише на 51,9%, а решту коштів – запозичені. В цілому протягом досліджуваного періоду витома вага власного капіталу скоротилася на 38,4 п і у 2022 р. склала 870307 тис. грн. Натомість питома вага позикового капіталу характеризується тенденцією до стійкого росту. Зокрема питома вага довгострокових зобов’язань і забезпечень збільшилася на 32,7 п, поточних зобов’язань і забезпечень – на 5,7 п. Отже, у структурі майна підприємста в звітному 2022 р. довгострокові зобовязання і забезпечення склали 36,3% або 608181 тис грн., поточні зобовязання і забезпечення – 11,8% або 197655 тис. грн. Такий склад майна підприємства свідчить про значну його залежність від запозичених коштів, що може негативно вплинути на його ліквідність і фінансову стійкість на ринку. Але більш детально про діяльність фабрики, а саме про її фінансову стійкість на ринку, можуть розповісти показники фінансової стійкості, які й характеризують співвідношення власного капіталу фабрики до її зобов’язань.

Загалом в економічній літературі для проведення аналізу фінансової стійкості підприємств розраховують абсолютні і відносні показники. При аналізі фінансової стійкості за абсолютними показниками залежно від рівня забезпечення запасів власне джерелами що їх формують експерти визначають тип фінансової стійкості підприємств. До основних показників джерел формування запасів належать;

1. Власні оборотні кошти $Н_1$ – показник, який включає ту частину власного капіталу, яка є джерелом формування оборотних активів підприємства. З економічної точки зору такий показник відображає вартість оборотних активів, яка залишилася на підприємстві після відрахування його поточних зобов’язань. Додатне значення розрахованого показники, відображає наявність власних оборотних коштів у підприємства і є мінімальною умовою фінансової стійкості. Розраховують власні оборотні кошти на наступною формулою:

$$Н_1 = ВК – НА \quad (2.1)$$

2. Нормальні джерела покриття запасів $Н_2$ – це сума власних оборотних коштів підприємства і довгострокових його зобов’язань:

$$Н_2 = Н_1 + ДЗ \quad (2.2)$$

3. Загальні кошти $Н_З$ – джерела формування запасів, які включають власні джерела формування запасів, довгострокові зобов'язання і короткострокові кредити підприємства:

$$Н_З = Н_2 + КК + ПЗдз \quad (2.3)$$

де КК – короткострокові кредити банків;

ПЗдз – поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями.

Слід підкреслити, що зазначеним показникам наявності джерел фінансування запасів відповідають аналогічно показники забезпеченості запасів джерелами їх фінансування.

1. Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів (Е1):

$$Е_1 = Н_1 – ЗП, \quad (2.4)$$

де ЗП - запаси.

2. Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позик (Е2):

$$Е2 = Н_2 – ЗП \quad (2.5)$$

3. Надлишок (+) або нестача (-) загальник коштів (Е3):

$$Е_З = Н_З – ЗП \quad (2.6)$$

Для визначення типу фінансової стійкості застосовують тривимірний показник:

$$S = \{S_1 (\pm Е_1), S_2 (\pm Е_2), S_3 (\pm Е_3)\}, \quad (2.7)$$

звідси функція матиме такий вигляд:

$$S_1 = 1, \text{ якщо } Е_1 \geq 1 \text{ та } S_1 = 0, \text{ якщо } Е_1 = 0 \quad (2.8)$$

Наведені показники дозволяють визначити тип фінансової стійкості підприємств. На практиці економісти розрізняють їх чотири типи, а саме: абсолютну стійність, нормальну стійкість, передкризовий стан підприємства і кризовий стан (табл. 2.6).

Абсолютна фінансова стійкість свідчить про гарантовану платоспроможність підприємства. Це означає, що для формування його запасів достатньо наявних обігових коштів. Така ситуація зустрічається досить рідко. Абсолютна фінансова стійкість на практиці відома як гранична стійкість, адже якщо діяльність підприємства кваліфікується через абсолютну фінансову стійкість, то це означає що даний суб'єкт господарювання не має змоги залучати позикові кошти у господарський процес.

Таблиця 2.6 – **Алгоритм для визначення фінансової стійкості підприємства**

Тип фінансової Стійкості	Трикомпонентний показник	Джерела покриття витрат	Характеристика
Абсолютна фінансова стійкість	S = (1, 1, 1)	Власні оборотні кошти	Висока платоспроможність
Нормальна фінансова стійкість	S = (0, 1, 1)	Власні оборотні кошти, довгострокові кредити банків та позикові кошти	Нормальна платоспроможність; ефективне використання позикових коштів; висока прибутковість виробничої діяльності
Нестійкий фінансовий стан	S = (0, 0, 1)	Власні оборотні кошти, довгострокові кредити банків та короткострокові позики	Порушення платоспроможності: виникає необхідність у залученні додаткових джерел фінансування та можливість поліпшення ситуації
Кризовий фінансовий стан	S = (0, 0, 0)	Реструктуризація боргів, оптимізація витрат, гранти	Загроза фінансової неплатоспроможності підприємства або банкрутства

На відміну від абсолютної фінансової стійкості, нормальна фінансова стійкість відображає спроможність підприємства для формування своїх запасів крім власних коштів залучати довгострокові кредити банків та позики. За таких умов платоспроможність такого підприємства вважається гарантованою.

Передкризовий стан свідчить, що для формування запасів крім власних коштів підприємство залучає довгострокові кредити банків та короткострокові позики. Така ситуація свідчить, що платоспроможність підприємства порушена, але все ще існує ймовірність її відновити.

Кризовий стан фінансової стійкості підприємства свідчить, що для формування запасів, йому недостатньо власних коштів, довгострокових і короткострокових позик. При такій ситуації даний суб'єкт господарювання затримує заробітну плату своїм працівникам, розрахунки із бюджетними та державним цільовим фінансуванням. Тому часто таке підприємство знаходиться в зоні ризику або банкрутства.

Отже, для оцінки фінансової стійкості АТ "П*******" проведемо розрахунок абсолютних її показників (табл. 2.7).

На основі проведених розрахунків доцільно констатувати що АТ "П*******" характеризувалася абсолютною фінансовою стійкістю лише у

Таблиця 2.7 – **Визначення типу короткострокової фінансової стійкості у акціонерному товаристві "П*******"**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Запаси	62021	64140	88706	26685
Власні оборотні кошти Н1	102994	-227462	-561106	-664100
Нормальні джерела покриття запасів Н2	125494	82950	47075	-78419
Загальні кошти Н3	125494	86473	151779	26285
Покриття запасів власними оборотними коштами Е1	40973	-291602	-649812	-690785
Покриття запасів нормальними джерелами покриття Е2	63473	18810	-41631	-105104
Покриття запасів загальними джерелами покриття Е3	63473	22333	63073	-400
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(1,1,1)	(0,1,1)	(0,0,1)	х

2020 р. У 2021-2022 рр. фінансова стійкість підприємства похитнулася. Зокрема у 2021 р. діяльність підприємства уже можна було оцінити з нормальною фінансовою стійкістю, а у 2022 р. – підприємство опинилося у передкризовому стані. Як свідчать дані таблиці у 2021 р. у АТ "П*******" зафіксований дефіцит фінансових ресурсів для покриття запасів власними оборотними коштами у розмірі 291602 тис. грн., у 2022 р. – ситуація ще більше ускладнилася – дефіцит склав 649812 тис. грн. Крім того, у 2022 р. прослідковується тенденція щодо неспроможності досліджуваного підприємства до покриття запасів нормальними джерелами покриття (навіть при залученні власних обігових коштів, довгострокових кредитів та позик банку). При цьому дефіцит фінансових ресурсів склав 41631 тис. грн. Отже, можемо констатувати, що для формування запасів у 2022 р. АТ "П*******" крім власних коштів залучила довгострокові кредити банків та короткострокові позики на суму 712885 тис. грн. Це доводить, що платоспроможність підприємства порушена, але все ще існує можливість її відновити.

У економічній літературі фінансовий стан підприємства оцінюється розрахованими показниками ліквідності і платоспроможності, які характеризують

здатність суб’єктів господарювання вчасно і в повному обсязі проводити розрахунки за короткостроковими зобов’язаннями. Терміни “ліквідність підприємства” і “платоспроможність підприємства” не є тотожними.

В цілому, ліквідність – це спроможність активів підприємства перетворюватися в грошові кошти. Ступінь ліквідності характеризується періодом протягом якого активи підприємства трансформуються в грошові кошти і чим коротший такий період, тим ліквідність активів вища.

Платоспроможність підприємства свідчить про здатність підприємства вчасно виконувати свої фінансові зобов’язання перед державою та контрагентами. Слід підкреслити, що така оцінка є важливою й для потенційних інвесторів підприємств. До основних ознак платоспроможності слід віднести наступні складові, а саме: наявність у повному обсязі коштів підприємства на поточному рахунку, а також це відсутність поточної кредиторської заборгованості. Розрізняють поточну та перспективну платоспроможності підприємств. Щодо поточної платоспроможності, то вона відображає поточний стан рахунків підприємства і характеризує наявність грошових коштів на рахунках підприємства для покриття поточних зобов’язань. Перспективна платоспроможність підприємства характеризує спроможність суб’єкта господарювання в майбутньому покрити свої короткострокові зобов’язання і оцінюється через показники ліквідності. В цілому, ліквідність балансу підприємства досягається на основі рівності між його активами та зобов’язаннями.

Отже, якщо бізнес-процеси виробництва та реалізації продукції підприємства перебувають у нормальному режимі роботи, то звісно й обсягів фінансових ресурсів, які надходять на підприємство в результаті цих операцій буде достатньо для покриття розрахунків за поточними зобов’язаннями. З точки зору платоспроможності, фінансовий стан підприємств може бути змінним. Часто протягом одного року підприємство можна характеризувати як фінансово стійке, але в наступному періоді усе може змінитися через брак ресурсів. Наприклад, через проведення невчасних розрахунків з дебіторами за поставлену продукцію. Звідси неплатоспроможність підприємства може бути

як випадковою так і тривалою, залежно від ситуації на ринку чи внаслідок невдало сформованої маркетингової політики підприємства.

Особливим етапом при оцінці ліквідності підприємства є розрахунок відповідних фінансових коефіцієнтів, яке проводиться співставленням окремих груп активів з короткостроковими пасивами на основі Ф.1 “Баланс”. До таких показників належать: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт поточної ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов’язань підприємства за необхідності може бути погашена негайно. На практиці даний коефіцієнт відносять до найбільш жорстких серед інших показників ліквідності. Значення коефіцієнта в межах 0,2 – 0,35 вважається достатнім і свідчить про те, що у відповідний момент часу підприємство може погасити 20-35% своїх поточних зобов’язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є проміжним коефіцієнтом покриття і відображає платіжні можливості підприємства для сплати поточних зобов’язань за умови своєчасного проведення рахунків з дебіторами. Нормативне значення коефіцієнта знаходиться в межах 0,7 – 1.

Коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт покриття відображає наявність оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов’язань. Нормативне значення даного показника становить від 1,5 – 2. При значенні коефіцієнта 1, підприємство зможе розрахуватися з боргами, але після цього не матиме в обороті власного капіталу, а тому не зможе ефективно працювати.

У таблиці 2.8 сформована оцінка абсолютних та відносних показників ліквідності і платоспроможності у акціонерному товаристві “П*******”.

Проведений аналіз показників ліквідності і платоспроможності акціонерного товариства “П*******” за 2020-2022 р.р. свідчить про ріст вартості оборотних активів на 81074 тис. гр. або на 49,6%. Аналогічно спостерігається ріст дебіторської заборгованості підприємства практично у 2 рази або на 62801 тис. грн., що свідчить про фактичну іммобілізацію цієї частини оборотних засобів із виробничого циклу. Водночас вартість грошових коштів на рахунках Товариства скоротилася на 29,6%, що вплинуло на показник абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду, який

Таблиця 2.8 – **Оцінка показників ліквідності і платоспроможності у акціонерному товаристві "П*******", 2020-2022 р.р.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, 2022 р. до 2020 р.	
				тис. грн.	%
Загальна сума оборотних активів, тис. грн.	163349	149200	244423	+81074	149,6
в т.ч. дебіторська заборгованість	64823	81050	127624	+62801	196,9
грошові кошти	35982	2983	25328	-10654	70,4
Загальна сума поточних зобов'язань, тис. грн.	38049	66568	197655	+159606	519,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,293	2,241	1,237	-3,056	-
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,649	1,262	0,774	-1,875	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,946	0,045	0,128	-0,818	-

*Джерело: розраховано на основі [24]

скоротився на 0,818 п і у 2022 р. склав 0,128, тобто за рахунок найбільш ліквідних активів підприємство могло погасити лише 12,8% своїх поточних зобов'язань.

Щодо поточних зобов'язань, то за останні три роки їх вартість зросла у 5,2 раза. Але за умови проведення своєчасних розрахунків з дебіторами, підприємство спроможне сплатити поточні зобов'язання. Про це свідчить розрахований коефіцієнт швидкої ліквідності, який знаходиться в межах норми, хоча протягом досліджуваного періоду прослідковується тенденція до скорочення даного показника на -1,875 п. Аналогічною є тенденція у коефіцієнта покриття, а саме протягом досліджуваного періоду прослідковується його скорочення на 3,056 п, і у 2022 р. розрахований коефіцієнт склав 1,237, що свідчить про спроможність підприємства розрахуватися з боргами, яке після цього не зможе ефективно працювати. Отже, для покращення свого фінансового стану, Товариству необхідно терміново переглянути результати своєї виробничо-господарської діяльності з тим щоб прийняти необхідні стратегічні рішення на перспективу.

Поряд з цим, варто зазначити, що АТ “П*******” частину отриманого прибутку спрямовує на допомогу ЗСУ, дбає всіма можливими способами про своїх мобілізованих працівників та членів їх сімей. А тому підприємство в умовах війни працює практично на межі беззбитковості. Така робота є прийнятною у воєнний час за умови збереження штату своїх працівників та забезпечення необхідних обсягів реалізації продукції для покриття поточних зобов’язань. Звичайно не все вдається. Мова йде про ліквідність підприємства та його платоспроможність. Але в умовах кризової економіки, значних інфляційних процесів та загроз з боку агресора така ситуація є типовою для багатьох підприємств на українському ринку. В таких умовах формування фінансових моделей повинне базуватися на наступних складових безперебійного функціонування бізнесу, а саме, це насамперед формування фінансових резервів, яке включає суттєве збільшення показників абсолютної ліквідності. Грошові кошти повинні акумулюватися в необхідних обсягах для відмови підприємств від товарних кредитів та безперебійного забезпечення ресурсами виробничих процесів чи формування інвестицій на відновлення і розвиток. Таким чином, ефективне управління фінансовою стійкістю АТ “П*******” вимагає накопичення додаткових фінансових вкладень для підтримки уже сформованої інноваційної та інвестиційної політики. Це підтверджує необхідність формування фінансової подушки безпеки, яка дозволяє залишатися ліквідними та платоспроможними і при цьому акумулювати кошти для розвитку.

Підприємству доцільно розвивати додаткові канали збуту. Для цього варто розглянути питання не тільки електронної комерції в класичному вигляді, але і продаж товарів через соціальні мережі. Цілком ймовірним є також варіант організувати бізнес на нових, не охоплених до цього часу ринках. Адже через війну чимало підприємств галузі припинили свою діяльність, а тому на ринку целюлозно-паперової продукції відчувається дефіцит товарів галузі, що було особливо відчутно на початку збройного конфлікту.

Ще однією проблемою для АТ “П*******” є пошук фінансових коштів для підтримки ключових бізнес-процесів підприємства. У складі майна об’єкта

дослідження уже акумульована вагома частка залучених ресурсів, що похитнуло ліквідність балансу підприємства. З цією метою Товариству доцільно розрахуватися за поточними зобов'язаннями і поступово перейти на самофінансування. Це зрозумілий і логічний підхід в умовах війни, який передбачає зменшення фінансових ризиків та зміцнення фінансової незалежності. За таких умов показники ліквідності стають вищими і передбачають мінімізацію ризиків неплатоспроможності на перспективу.

Крім того, для переформатування інвестиційної політики Товариству доцільно налагодити співпрацю з країнами-партнерами, а спільно акумульовані кошти спрямувати на відновлення довоєнних показників виробничо-господарської діяльності Товариства. Сьогодні держава створює умови для розвитку підприємництва. Урядом впроваджено низку заходів з метою підвищення ефективності роботи підприємств для підтримки економіки країни під час війни, але їх недостатньо. Ресурси вичерпуються, а війна все ще триває.

2.3 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ПІДПРИЄМСТВА

Обсяг товарообігу в умовах військового стану є одним з основних показників господарювання українських підприємств торгівлі і головним фактором забезпечення економічного розвитку нашої держави. Однак сьогодні більшість суб'єктів господарювання перебувають у складних умовах, окремі з них навіть припинили свою діяльність, деякі терпляче чекають на відновлення минулих обсягів роботи., а є й такі, які все ще працюють за для перемоги. За таких умов вважаємо за необхідне насамперед провести оцінку закономірностей формування товарообігу досліджуваного підприємства та дослідити основні чинники його зміни (табл. 2.9).

Отже на основі наведеної таблиці проаналізуємо вплив факторів на зміну виручки від реалізації продукції АТ "П*******". Для цього спершу визначимо загальний обсяг товарообороту за наступною формулою:

$$B = \Sigma p\, q \qquad (2.9)$$

Таблиця 2.9 – **Динаміка товарообігу АТ "П*******", 2021-2022 рр.**

Продукція	Ціна реалізації, грн.		Обсяг реалізації, т / тис. шт.		Обсяг товарообороту	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.
Папір для виробів побутового призначення	12335	19934	9167	6992	113075,0	139378,5
Папір туалетний у рулончиках	2716	3544	105422	123156	286380,5	436464,9
Папір туалетний Веселий розмір	4886	5581	2575	5154	12581,5	28764,5
Папір туалетний Велетень	8428	11825	3569	3797	30079,5	44899,5
Рушнички паперові	24451	29748	2040	1718	49880,0	51107,1
Рушнички паперові в аркушах V – V	9624	13194	18356	20175	176658,1	266189,0
Рушнички паперові в аркушах Z – Z	9737	14015	297	383	2891,9	5367,7
Серветки паперові	9238	9989	238	306	2198,6	3056,6
Всього	81415	107830	141664	161681	673745,1	975227,8

$B_{2021} = \Sigma p_0 q_0 =$ 673745,1 тис. грн.; $B_{2022} = \Sigma p_1 q_1 =$ 975227,8 тис. грн.

Обчислимо загальну зміну виручки від реалізації продукції:

$$\Delta B = \Sigma p_1 q_1 - \Sigma p_0 q_0 = 301482{,}7 \text{ тис. грн.}$$

$$I_{pq} = \frac{\Sigma p1q1}{\Sigma p0q0} = \frac{975227{,}8}{673745{,}1} = 1{,}447$$

Отже, в результаті сукупності перетворень обсяг товарообороту у 2021 р. (B_{2021}) склав 673745,1 тис. грн., у 2022 р. (B_{2022}) – 975227,8 тис. грн. У динаміці протягом досліджуваного періоду прослідковується тенденція до збільшення товарообороту у АТ "П*******" на 44,7% або на 301482,7 тис. грн.

Наступним кроком необхідно розрахувати індекси фіксованого складу ціни та обсягу реалізації продукції у досліджуваному підприємстві.

Отже індекс фіксованого складу обсягу реалізації обчислимо за формулою:

$$I_q = \frac{\Sigma q1p0}{\Sigma q0p0} = 1{,}070$$

Індекс фіксованого складу ціни реалізації продукції обчислимо за формулою:

$$I_p = \frac{\Sigma q1p1}{\Sigma p0q1} = 1{,}353$$

Обчислимо абсолютне відхилення виручки від реалізації продукції у АТ “П*******”:

- за рахунок зміни обсягу реалізації продукції:

$$\Delta B_q = \Sigma p_0 q_1 - \Sigma p_0 q_0 = 46903{,}5 \text{ тис. грн.}$$

- за рахунок зміни ціни реалізації продукції:

$$\Delta B_p = \Sigma p1q1 - \Sigma p0q1 = 254579{,}2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, у 2022 р. порівняно із 2021 р. виручка від реалізації продукції АТ “П*******” збільшилася на 44,7%, у тому числі за рахунок росту цін реалізації виручка зросла на 35,3%, а через збільшення обсягу реалізованої продукції – підвищилася на 7,0%.

В абсолютному виразі обсяг товарообороту у АТ “П*******” збільшився на 301482,7 тис. грн., у тому числі за рахунок підвищення реалізаційних цін – зріс на 254579,2 тис. грн., а за рахунок росту обсягів реалізації продукції – підвищився на 46903,5 тис. грн.

Отже, основним чинником що вплинув на збільшення виручки від реалізації продукції у АТ “П*******” є помітний ріст цін на продукцію, що пояснюється кризовим станом в економіці держави, високим рівнем інфляції, а також значним ростом витрат у господарській діяльності підприємств, які й вплинули на собівартість реалізованої продукції.

В ринкових умовах ефективна діяльність суб’єктів господарювання повинна оцінюватись з точки зору досягнення найбільших фінансових результатів за умови як найповнішого використання усіх його ресурсів. Щоб успішно функціонувати на ринку будь-якому підприємству необхідно працювати як ефективно, так і результативно. Результативність як показник характеризується кількісною оцінкою. А ефективність діяльності торговельного підприємства – це співвідношення між кількістю одиниць реалізованих товарів чи наданих послуг і кількістю використаних ресурсів. Таким чином, ефективність виступає як індикатор розвитку підприємств, яка на пряму залежить від наявних ресурсів підприємства і вміння ними розпоряджатися Провідне місце у цьому ланцюжку цінностей відіграють

операційні витрати підприємств, які вимагають своєчасної та об'єктивної оцінки аналітиками. Виникає необхідність у проведенні аналізу структури операційних витрат досліджуваного підприємства у наступній таблиці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - **Аналіз динаміки та структури операційних витрат у АТ "П*******"**

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Питома вага, %			Відхилення		Відхилення питомої ваги, %
				2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис. грн.	%	
Матеріальні витрати	359685	457874	641912	72,5	74,9	77,8	282227	178,5	+5,3
Витрати на оплату праці	57660	63345	77303	11,6	10,4	9,5	19643	134,1	-2,1
Відрахування на соціальні заходи	12656	13908	16804	2,6	2,3	2,0	4148	132,8	-0,6
Амортизація	41197	45052	47411	8,3	7,3	5,7	6214	115,1	-2,6
Інші операційні витрати	24566	31199	41412	5,0	5,1	5,0	16846	168,6	0,0
Разом	495764	611378	824842	100	100	100	329078	166,4	X

Отже, найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат у АТ "П*******" займають матеріальні витрати (72,5% - у 2020 р., 77,8% - у 2022 р.), частка яких у 2022 проти 2020 рр. збільшилася на 5,3% або 282227 тис. грн. Аналогічно зросли показники таких елементів витрат, як витрати на оплату праці – на 34,1%, відрахування на соціальні заходи – на 32,8% та амортизаційні витрати – на 15,1%. При цьому питома вага зазначених елементів у загальній структурі витрат підприємства зменшилась на 2,1%, 0,6% та 2,6% відповідно. Частка інших операційних витрат протягом аналізованого періоду склала практично 5,0%, при рості абсолютного значення на 16846 тис. грн.

Отже, протягом 2020-2022 рр. у структурі операційних витрат АТ "П*******" відбувся ріст усіх елементів витрат. Собівартість продукції зросла головним чином за рахунок характерного підвищення матеріальних витрат – на 78,5% та інших операційних витрат – на 68,6%.

Проведений аналіз товарообігу Товариства дає змогу зробити висновок про ріст виручки від реалізації продукції протягом досліджуваного періоду на 44,7%, у тому числі за рахунок росту цін реалізації виручка збільшилася на 35,3%. Така ситуація склалася через збільшення операційних витрат підприємства на 66,4% або на 329078 тис. грн. серед яких вагоме місце у структурі становили матеріальні витрати, частка яких у звітному році склала 77,8%.

В умовах військового стану та турбулентного ринкового середовища прибуток суб'єктів господарювання відіграє особливу роль, адже виступає основним внутрішнім джерелом формування фінансових ресурсів, які забезпечують його розвиток на перспективу. Тому проведемо аналіз прибутку та рівня рентабельності від реалізації продукції АТ "П*******" (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - **Аналіз динаміки прибутку (збитку) та рівня рентабельності від реалізації продукції АТ "П*******"**

Вид продукції	Прибуток (збиток), тис. грн.		Рівень рентабельності (збитковості), %		Відхилення, + / -	
	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	Прибуток (збиток), тис. грн.	Рівень рента-бельності, %
Папір для виробів побутового призначення	3371	28720	3,1	25,9	25349	+22,8
Папір туалетний у рулончиках	44106	65732	18,2	17,7	21626	-0,5
Папір туалетний "Веселий розмір"	1635	4420	14,9	18,2	2785	+3,3
Папір туалетний "Велетень"	2938	7832	10,8	21,1	4894	+10,3
Рушнички паперові	8193	9358	19,6	22,4	1165	+2,8
Рушнички паперові в аркушах V – V	13037	41512	8,0	18,5	28475	+10,5
Рушнички паперові в аркушах Z – Z	271	957	10,3	21,7	686	+11,4
Серветки паперові	233	572	11,8	23,0	339	+11,2
Всього	73784	159103	12,0	20,0	85319	+8,0

Одержані результати динаміки прибутку та рівня рентабельності продукції Товариства засвідчили, що найбільш прибутковими видами продукції є виробництво паперу для виробів побутового призначення, де рівень рентабельності виробництва у звітному році склав 25,9%, серветки паперові – рівень рентабельності - 23,0% та рушнички паперові з рівнем рентабельності – 22,4%. Особливу увагу Товариству доцільно звернути на виробництво туалетного паперу в рулончиках, де протягом досліджуваного періоду одержано 59,8% (у 2021 р.) та 41,3% (у 2022 р.) від загальної суми прибутку реалізованої продукції (рис. 2.4). Але, нажаль, прослідковується тенденція до скорочення рівня рентабельності від реалізації даного виду продукції в динаміці, що вимагає необхідних рішень для покращення ситуації.

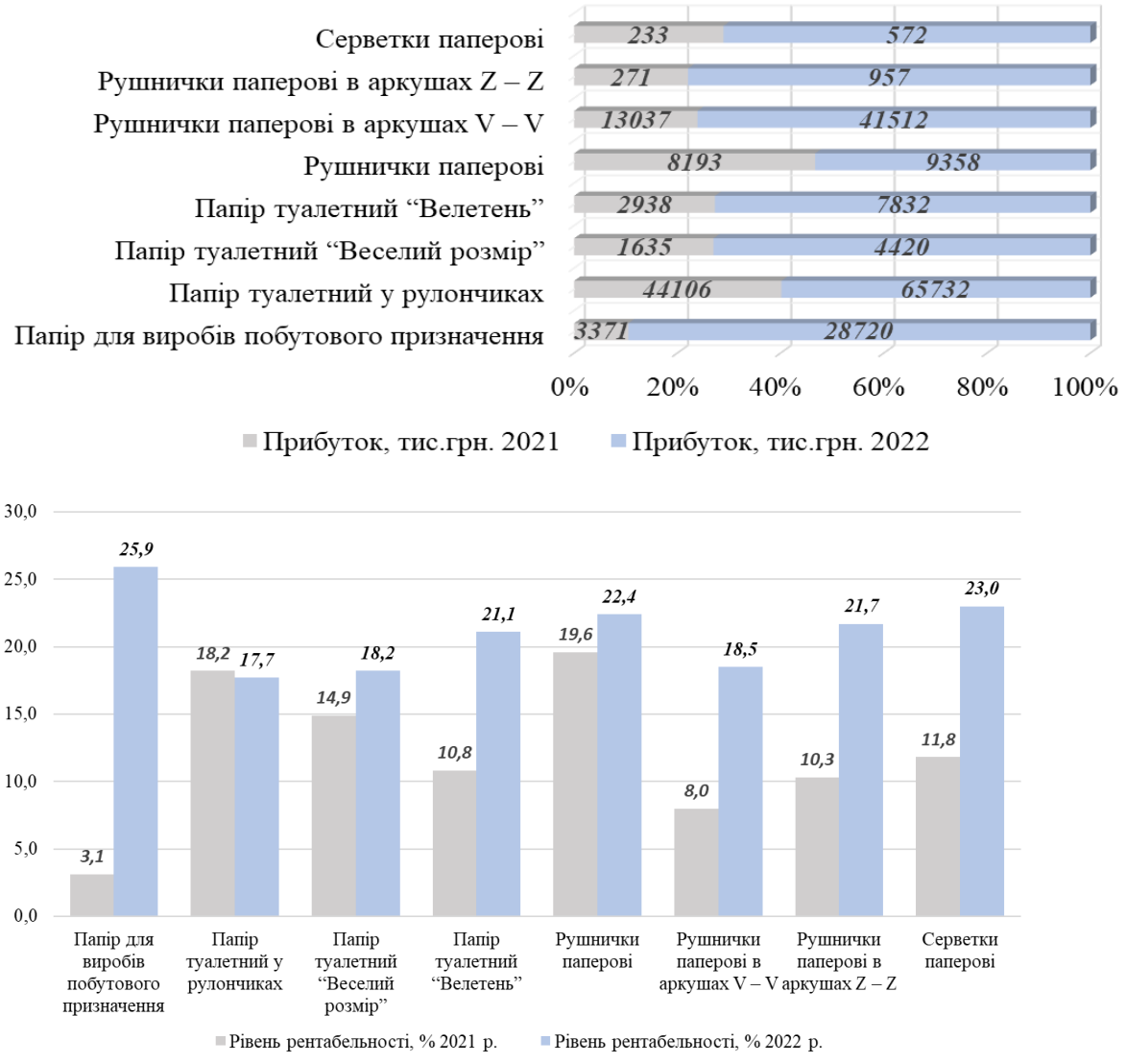


Рис. 2.4 – **Динаміка прибутку (збитку) та рівня рентабельності від реалізації продукції АТ "П*******"**

У процесі планування, особливо складанні кошторисів, виробничих програм підприємств, оцінці і контролі їх господарської діяльності особливе значення має аналіз його рентабельності. Завдяки визначеному рівню рентабельності можна оцінити довгострокові перспективи розвитку підприємства, тобто його здатність одержувати прибуток достатній для залучення інвестиційних ресурсів у ефективний розвиток. Для зовнішніх партнерів даний показник є більш привабливим індикатором, ніж показники фінансової стійкості і ліквідності, які визначаються на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів в підприємство і раціональність їх використання. До основних показників рентабельності, які зазвичай використовуються у процесі аналізу належать: рентабельність інвестицій, рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу та основної діяльності, рентабельність продажу, рентабельність продукції тощо. Перераховані показники аналізують в динаміці та формують висновки практично по кожному з них.

Таким чином, проведемо розрахунок показників рентабельності АТ “П********” у наступній таблиці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - **Динаміка показників рентабельності АТ “П********”**

Показники	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Відхилення, (+,-)
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	589693	810049	1336123	746430
Середньорічна вартість власного капіталу, тис грн.	524051	591296	744715	220664
Середньорічна вартість довгострокових зобов’язань, тис. грн.	29848	166456	459297	429449
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	598334	668320	978883	380549
Витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	500145	600662	826670	326525
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	98189	67658	152213	54024
Чистий прибуток, тис. грн.	104735	73162	60894	-43841
Рентабельність інвестицій,%	15,5	7,9	4,1	-11,4
Рентабельність активів, %	14,6	7,4	3,7	-10,9
Рентабельність власного капіталу, %	16,4	10,1	6,7	-9,7
Рентабельність основної діяльності, %	17,5	10,9	6,2	-11,3
Рентабельність продажу, %	16,4	10,1	15,5	-0,9
Рентабельність продукції, %	19,6	11,3	18,4	-1,2

На основі проведених розрахунків можемо констатувати, що протягом досліджуваного періоду середньорічна вартість активів Товариства збільшилася у 2,3 рази або на 746430 тис. грн., середньорічна вартість власного капіталу збільшилася на 42,1% або 220664 тис. грн. Але поряд з цим помітний значний ріст довгострокових зобов'язань Товариства, які протягом досліджуваного періоду збільшилися у 15,4 рази або на 429449 тис. грн. В цілому проведені розрахунки вказують на те, що за останні три роки показники рентабельності досліджуваного підприємства значно погіршились. Зокрема показники рентабельності інвестицій та рентабельності активів характеризуються значним спадом через високий обсяг залученого капіталу. Таким чином, з кожної авансованої гривні у господарську діяльність підприємство в звітному році отримувало лише 0,04 грн. прибутку. Крім того, помітне скорочення показника рівня рентабельності основної діяльності свідчить про зменшення ефективності АТ "П*******". Виникає об'єктивна необхідність прийняття термінових управлінських рішень з метою підвищення показників рентабельності у всіх сферах діяльності.

У кризових умовах ведення господарської діяльності підприємствам дуже важливо не допустити до процесів, які ведуть до неплатоспроможності чи зниження прибутковості. Необхідно утримувати позитивні результати діяльності і зберігати досягнуті позиції на ринку. Тому виникає об'єктивна необхідність у формуванні комплексного підходу для результативного управління господарською а також фінансово-економічною діяльністю Товариства, який сприяв би реалізації його управлінських цілей та забезпечував розширення масштабів діяльності АТ "П*******" на ринку. Такий підхід забезпечить його стратегічний розвиток на перспективу та поліпшить фінансові результати діяльності.

В цілому ефективність виробничо-господарської діяльності Товариства залежить від ефективності управління кожним елементом системи стратегічного розвитку та їх сукупністю зокрема. Таким чином, систему управління стратегічним розвитком АТ "П*******" доцільно поділити на 2 частини, зовнішнє та внутрішнє середовище важелі впливу яких встановлюють на базі економіко-статистичних залежностей, моделей чи алгоритмів. На рисунку 2.5 запропонований механізм управління стратегічним розвитком АТ "П*******".

Рис. 2.5 – **Механізм управління стратегічним розвитком АТ "П*******"**

Отже, запропонований механізм управління стратегічним розвитком АТ "П*******" охоплює всі сторони бізнес-процесів досліджуваного підприємства та дозволяє встановити взаємозв'язки між ними, а також сприяє своєчасній оцінці чинників на управління Товариством, що запобігає кризовим явищам. Таким чином, для впровадження будь-якої обраної стратегії розвитку підприємництва необхідні розробка та застосування комплексу заходів на всіх рівнях управління та у всіх видах його діяльності – виробництві, менеджменті, маркетингу, фінансовій сфері чи наданні послуг. Стратегічне управління розвитком АТ "П*******" має відбуватися оперативно та постійно. Підприємству залежно від ринкової ситуації та інфляційних коливань в економіці необхідно удосконалювати уже сформовану стратегію розвитку відповідно до скорегованих напрямів розвитку та чітко відпрацьованого алгоритму із створенням необхідних умов для кількісних і якісних змін, запобігання конфліктів усередині підприємства. Формуючи стратегію розвитку важливо змоделювати її так, щоб існував: прямий зв'язок між кількістю ресурсів, які використовуються для внутрішнього розвитку і

виконанням життєво необхідних зовнішніх функцій; зв'язок між швидкістю відтворення, інтенсивністю його використання а також результатами діяльності АТ “П*******”.

Отже, роботу Товариства доцільно удосконалити у наступних напрямах:

– організаційний розвиток – спрямований на зміцнення системи управління підприємством;

– ринковий розвиток – охоплення більшої кількості споживачів, розширення території бізнесу;

– ділова активність – спрямована на ефективне використання всіх видів ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності Товариства.

Доцільно зазначити, що удосконалювати розвиток АТ “П*******” можливо і на всіх трьох напрямах, або почергово виокремлювати пріоритетні і працювати над ними.

РОЗДІЛ ІІІ

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ У АТ "П*******"

3.1. НАПРЯМИ ПІДВИШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

В процесі оцінки фінансової стійкості підприємств на практиці аналітики часто використовують мультиплікативний дискримінантний аналіз. Даний метод спрямований на діагностику ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. Основна суть методу полягає в наступному, а саме із загальної сукупності даних підприємств вибирають показники, які є типовими індикаторами банкрутства. На основі розрахованих значень показників будують графіки для оцінки імовірності банкрутства підприємств.

Мета дискримінантного аналізу зводиться до поділу підприємств на фінансово стійкі та потенційні банкрути. Параметри дискримінантної функції формуються в результаті статистичної обробки даних за допомогою комп'ютерних програм для проведення аналізу.

Гранично допустимі значення дискримінантної функції відображаються як середнє значення для Z підприємств. Підприємства яким не загрожує банкрутство позначають як Z_1, а середнє значення для підприємств банкрутів – Z_2. Інтервал між Z_1 *і* Z_2 називають зоною невідання.

В економічній літературі широкого застосування набули такі моделі як Альтмана, Ліса, Таффлера тощо. У роботі застосуємо модель Альтмана. Дана модель вважається своєрідним алгоритмом для проведення інтегральної оцінки загрози банкрутства суб'єктів господарювання. Модель Альтмана ґрунтується на комплексній оцінці сукупності показників за допомогою яких аналізують кризовий фінансовий стан. Для нашого дослідження застосуємо п'ятифакторну модель Альтмана, яка має наступний вигляд:

$$Z = 1{,}2X_1 + 1{,}4X_2 + 3{,}3X_3 + 0{,}6X_4 + X_5, \qquad (3.1)$$

де - X_1 – відношення власного оборотного капіталу підприємства до суми його активів;

X_2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів підприємства;

X_3 – відношення прибутку до сплати відсотків до суми активів підприємства;

X_4 – відношення власного капіталу підприємства до позикового;

X_5 – відношення виручки від реалізації продукції до суми активів підприємства.

В результаті сукупності математичних перетворень значення показника *Z* свідчить наступне:

- при $Z < 1{,}81$ – ймовірність банкрутства – 80 – 100%;
- при $Z = 1{,}81 – 2{,}77$ – ймовірність банкрутства – 35 – 50%;
- при $Z = 2{,}77 – 2{,}99$ – ймовірність банкрутства – 15 – 20%;
- при $Z > 2{,}99$ – стан підприємства стабільний, а ризик неплатоспроможності на наступні 2 роки – дуже низький.

Точність прогнозу моделі Едварда Альтмана на період до одного року становить 95%, на два роки – 83%. Дану модель можна застосовувати для великих підприємств, а для малих підприємств часто застосовують двофакторну модель Альтмана.

Проведемо розрахунок п’ятифакторної моделі Альтмана для АТ “П*******” у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – **Розрахунок дискримінантної моделі Альтмана для АТ “П*******”**

Показник	Параметр моделі	Значення за		Добуток значення показника та параметра	
		2020 р.	2022 р.	2020 р.	2022 р.
Відношення власного оборотного капіталу до суми активів	0,717	0,903	0,519	0,647	0,372
Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів	0,847	0,138	0,030	0,117	0,025
Відношення прибутку до сплати відсотків до суми активів	3,107	0,208	0,115	0,646	0,357
Відношення вартості власного до позикового капіталу	0,42	9,306	1,080	3,909	0,454
Відношення виручки до суми активів підприємства	0,995	0,959	0,584	0,954	0,581
Значення функції Z	Z < 1,81 – велика ймовірність банкрутства			6,273	1,789
	Z > 2,7 – низька ймовірність банкрутства				

Отже, при визначенні платоспроможності АТ “П*******” за допомогою п’ятифакторної моделі Альтмана значення дискримінантної функції *Z* у 2020 р. становило 6,273 (*Z* > 2,7), що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства. На жаль у звітному 2022 р. ситуація у Товаристві кардинально змінилася, коефіцієнт дискримінантної функції *Z* склав 1,781 (*Z* < 1,81), що свідчить про високу ймовірність банкрутства підприємства – 80,0%. Основною причиною ситуації, що склалася є збільшення питомої ваги позикового капіталу у структурі вартості активів підприємства, яка протягом досліджуваного періоду збільшилася на 745287 тис. грн. або у 13,3 рази при одночасному скороченні чистого прибутку підприємства на 42,0%, що й спричинило кризовий стан підприємства. Це вимагає від керівництва підприємства кардинальних змін у його діяльності. Для пом’якшення ситуації очевидним для досліджуваного підприємства є скорочення питомої ваги позикового капіталу у складі майна підприємства.

Дієвим засобом із кризового стану є формування стратегії, направленої на антикризове управління, а саме використання зовнішніх і внутрішніх резервів з метою відновлення прибутковості та уникнення банкрутства. В більшій мірі це вимагає роботу підприємства за власні кошти, що в перспективі забезпечить ріст показників ліквідності та знівелює ризики неплатоспроможності. В цілому стратегія антикризового управління для АТ “П*******” зводиться до стабілізації базових бізнес-процесів та підвищення ефективності використання наявних фінансових ресурсів. Більше того, у період військово-економічної кризи таке антикризове управління необхідне підприємству на постійній основі і повинне здійснюватися у відповідності із сформованою антикризовою стратегічною програмою, коригування якої можливе у зв’язку зі змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі Товариства. Особлива увага при такому управлінні повинна бути зосереджена поєднанню обраної стратегії і тактики управління. Менеджери АТ “П*******” повинні прийняти альтернативні заходи щоб знайти шляхи виходу із кризи. Стан неплатоспроможності Товариства настільки критичний що у звітному 2022 р. прослідковується відсутність коштів для фінансування навіть скороченого виробництва і оплати попередніх зобов’язань. Таким чином, на рис. 3.1 запропонований алгоритм антикризового управління АТ “П*******”.

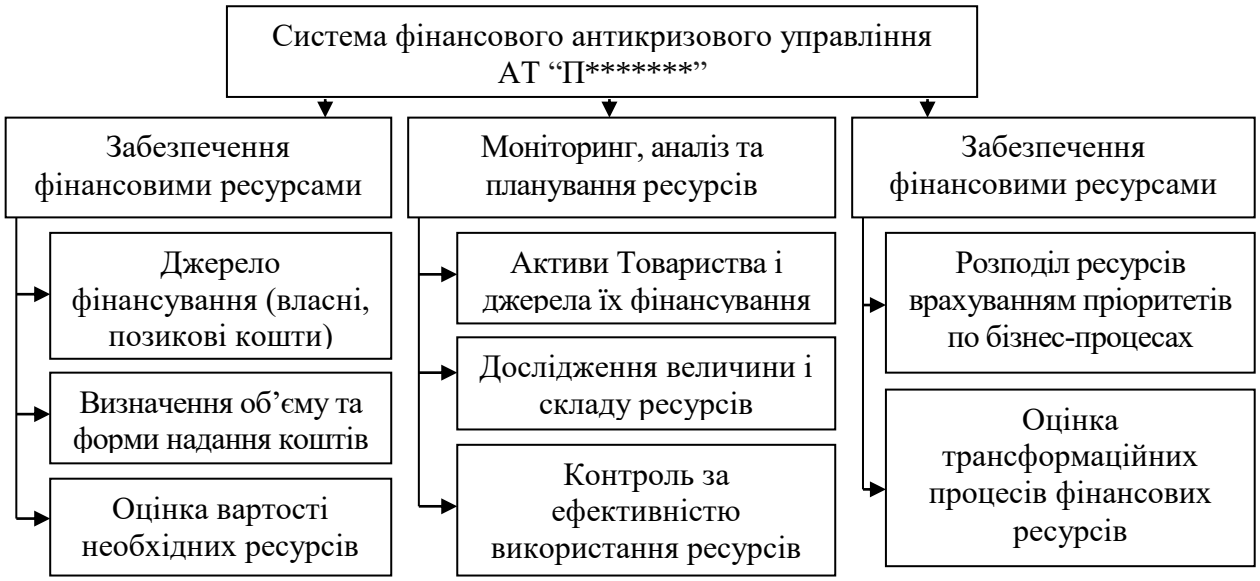


Рис. 3.1. – **Алгоритм антикризового управління АТ "П*******"**

Отже, для виходу із кризи АТ "П*******" необхідно:

1. відновити платоспроможність і стабілізувати фінансовий стан підприємства;
2. розробити обґрунтовану стратегію розвитку на перспективу та провести на її основі реструктуризацію Товариства з метою поліпшення фінансового стану підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Відновлення платоспроможності АТ "П*******" може бути проведено за рахунок маневрування фінансовими ресурсами, що може збільшити їх величину чи зменшити потребу в них. Цього можна досягти наступними діями, а саме:

- переведенням активів в грошову форму, що передбачає певні втрати Товариства;
- продаж дебіторської заборгованості чи короткострокових фінансових вкладень;
- продаж запасів готової продукції акціонерного товариства і надлишкових виробничих запасів;
- деінвестувати довгострокові інвестиційні проекти;
- продаж нерентабельних виробництв тощо.

Для досягнення позитивного результату у напрямі відновлення фінансової стійкості Товариства на основі вище наведених заходів об'єктивно необхідним є забезпечення динамічного росту грошового потоку досліджуваного підприємства. Важливим є також проведення відповідних маркетингових досліджень для формування системи заходів антикризового маркетингу. Стратегія антикризового

управління повинна оцінюватись акціонерним товариством як постійна складова загальної його стратегії та передбачати систему альтернативних стратегічних рішень у межах інвестиційної, товарної, цінової, і інших складових економічної стратегії з метою забезпечення ефективного розвитку на ринку.

3.2 РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВАРООБІГОМ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-господарську діяльність самостійно. Але поряд з цим конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживача їх продукції, змушує продавця (виробника) безперервно вдосконалюватися. Тому суб'єктам господарювання необхідно постійно шукати шляхи поліпшення результатів своєї діяльності. Таким чином, одним з основних напрямків удосконалення роботи підприємства стає пошук резервів підвищення його прибутковості та показників рівня рентабельності. На практиці аналітики для цього застосовують факторний аналіз, прийоми моделювання детермінованих та стохастичних факторних систем.

Для пошуку резервів підвищення ефективності діяльності АТ "П*******" проведемо оцінку рентабельності активів як одного із показових чинників результативності діяльності підприємства та його фінансового стану. Таким чином, для розрахунку впливу чинників на зміну показника рентабельності активів досліджуваного підприємства застосуємо прийом ланцюгових підстановок. Оскільки активи АТ "П*******" складаються з необоротних та оборотних активів, то вагомими чинниками, які впливають на його рентабельність є фондомісткість продукції, а також коефіцієнт завантаження оборотних активів Товариства. Отже, вплив факторів на відхилення рентабельності активів АТ "П*******" обчислимо за формулами:

- вплив зміни рентабельності основної діяльності:

$$\Delta Р_А (Р_{ОД}) = Р_{А2022} – Р_{Аум2} \quad (3.2)$$

- вплив зміни фондомісткості продукції:

$$\Delta Р_А (Ф_М) = Р_{Аум2} – Р_{Аум1} \quad (3.3)$$

- вплив зміни коефіцієнта завантаження оборотних активів:

$$\Delta Р_А (К_З) = Р_{Аум1} – Р_{А2020} \quad (3.4)$$

З метою проведення точності розрахунків показники рентабельності переведемо у відповідні коефіцієнти. Розрахунок впливу аналізованих факторів проведемо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – **Розрахунок впливу факторів на зміну рентабельності активів у АТ "П*******"**

Показник	2020 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Рентабельність основної діяльності	0,175	0,062	-0,113
Фондомісткість продукції	0,881	1,463	0,582
Коефіцієнт завантаженості оборотних активів	0,318	0,213	-0,105
Рентабельність активів	0,146	0,037	-0,109
Відхилення рентабельності активів за рахунок зміни:			
Рентабельності основної діяльності	х	х	-0,067
Фондомісткості продукції	х	х	-0,056
Коефіцієнта завантаженості оборотних активів	х	х	0,014

Отже, на основі проведеного факторного аналізу можемо констатувати, що найпомітніший вплив на зростання рентабельності активів АТ "П*******" спричинило зменшення завантаженості оборотних активів в результаті чого результативний показник підвищився на 0,014. Але на фоні помітного збільшення фондомісткості продукції та скорочення рентабельності основної діяльності Товариства в цілому протягом досліджуваного періоду спостерігаємо скорочення рентабельності його активів на 10,9%.

На зміну рівня рентабельності реалізованої продукції АТ "П*******" помітний вплив чинить отриманий прибуток та виручка від її реалізації. Крім того величина прибутку залежить від насамперед від виручки та собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат та витрат на збут. В результаті між наведеними факторами існує функціональний зв'язок, а саме:

$$Рр = \frac{Пр}{Вр} = \frac{Вр - ПСр}{Вр} = \frac{Вр - (Ср - Ав - Вз)}{Вр} \quad (3.5)$$

де *Пр* – прибуток від реалізації продукції;

Вр – виручка від реалізації продукції;

ПСр – витрати на виробництво і реалізацію продукції;

Ср – собівартість продукції;

Ав – адміністративні витрати

Вз – витрати на збут.

Таким чином, повна собівартість та виручка від реалізації продукції належать до факторів першого порядку які впливають на рентабельність продажу АТ "П*******". Решту наведених факторів, а саме виробнича собівартість продукції, витрати на збут та адміністративні витрати є факторами другого порядку. Отже, за допомогою методу ланцюгових підстановок обчислимо вплив факторів першого порядку на зміну рентабельності продажу у АТ "П*******" за допомогою наступних формул:

- вплив зміни виручки від реалізації продукції на зміну рентабельності продажу:

$$\Delta Р_Р (В_Р) = Р_Рум – Р_{Р2020} \quad (3.6)$$

- вплив зміни витрат на виробництво та реалізацію продукції на зміну рентабельності продажу:

$$\Delta Р_Р (ПС_Р) = Р_{Р2022} – Р_Рум \quad (3.7),$$

де $\Delta P_P (B_P)$, $\Delta P_P (ПС_P)$ – відхилення рентабельності продажу внаслідок зміни виручки від реалізації продукції та витрат на виробництво і її реалізацію;

$Р_{Р2020}$ та $Р_{Р2022}$ – рентабельність продажу відповідно у 2020 р. і 2022 р.

У методі ланцюгових підстановок як допоміжній показник присутня умовна рентабельність продажу ($P_Pум$), яку обчислимо за наступною формулою:

$$Рр\ ум = \frac{Вр1 - ПСр0}{Вр1} \text{ x } 100 \quad (3.8).$$

Розрахунок впливу чинників першого порядку на рентабельність продажу у АТ "П*******" проведемо у таблиці 3.3.

Таким чином, можемо констатувати що зменшення рентабельності продажу у АТ "П*******" спричинене перш за все ростом витрат на виробництво та реалізацію продукції. В результаті цього фактора рентабельність продажу зменшилася на 33,4 відсоткового пункту. Крім того, варто доповнити, що якщо витрати на виробництво і реалізацію продукції залишитися б незмінними, то рентабельність продажу за рахунок росту виручки від реалізації продукції збільшилася на 32,5 відсоткового пункту.

Таблиця 3.3 – **Вплив чинників першого порядку на зміну рентабельності продажу у АТ “П*******”**

Показник	2020 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Виручка від реалізації продукції, робіт і послуг, тис грн.	598334	978883	380549
Витрати на виробництво та реалізацію продукції, робіт і послуг, тис грн.	500145	826670	326525
Рентабельність продажу, % 48,9	16,4	15,5	-0,9 п
Відхилення рентабельності продажу за рахунок зміни:			
- виручки від реалізації	х	х	32,5 п
- витрат на виробництво та реалізацію	х	х	-33,4 п

Оскільки витрати на виробництво і реалізацію продукції є базовим фактором що вплинув на зменшення рентабельності продажу підприємства то їх вплив потребує детальнішої оцінки. З цією метою визначимо вплив на формування рентабельності продажу АТ “П*******” факторів другого порядку, застосувавши для цього метод пайової участі. Результат проведених розрахунків оформимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4– **Вплив факторів другого порядку на зміну рентабельності продажу у АТ “П*******”**

Показник	Абсолютний приріст показника, тис грн.	Частка фактора в загальній сумі приросту, %	Результат впливу (відхилення рентабельності продажу, + / - п)
Зміна витрат на вироб-ництво та реалізацію продукції	326525	100,0	-33,4
у т. ч. за рахунок зміни: - собівартості продукції	316883	97,0	-32,4
- адміністративних витрат	4478	1,4	-0,5
- витрат на збут	5164	1,6	-0,5

Отже, на основі проведених обчислень встановлено, що основним чинником який спричинив зменшення рентабельності продажу продукції у АТ “П*******” є збільшення собівартості продукції на 316883 тис грн. в результаті чого аналізований показник зменшився на 32,4 пункти. Щодо адміністративних

витрат та витрат на збут, то за рахунок них рентабельність продажу підприємства зменшилася на 1,0 пункт. Таким чином, основними резервами для збільшення рентабельності продажу АТ “П*******” є зменшення собівартості продукції. Але заходи із зменшенням собівартості продукції досліджуваним підприємством мають бути методологічно обґрунтованими і не повинні вплинути на її якість. Отже, якість виготовленої продукції повинна бути збереженою, шо допоможе зберегти свого споживача, а від так і обсяги продажу продукції та підвищити її конкурентоспроможність.

3.3 ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ДЛЯ СТИМУЛЮВАННЯ ТОВАРООБІГУ АТ “П*******”

Основною проблемою для будь-якого підприємства, діючого в умовах ринку, а також під час військової агресії Росії проти України, є проблема виживання та забезпечення неперервності розвитку. Частково її вирішувати дозволяє концепція стратегічного управління підприємством. Її сутність полягає у відповіді на питання, як слід здійснювати управління підприємством в умовах динамічного, змінюваного та невизначеного середовища.

Поняття “стратегічне управління” було введено в науковий обіг у 60-70-х роках ХХ ст. для уточнення термінів проточного управління і управління, що провадиться на вищому рівні зокрема. Необхідність розмежування наведених термінів зумовлювалась, в першу чергу, змінами умов ведення бізнесу. В цілому, стратегічне управління означає діяльність, яка полягає у виборі сфери та способу дій по досягненню довгострокових цілей підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Існує чимало наукових підходів та роз’яснень щодо визначення сутності терміну “стратегія”. Узагальнюючи погляди учених-практиків, під терміном “стратегія” доцільно розуміти сукупність дій, необхідних для досягнення визначених цілей через ефективну координацію і розподіл ресурсів підприємства.

Функціонування торговельного підприємства у ринковому середовищі вимагає в першу чергу вирішення низки проблем, пов’язаних із вибором і

закріпленням певної частки ринкової ніші, формуванням конкурентного статусу і його підтримкою на перспективу. У зв’язку з цим виникає необхідність у обґрунтуванні стратегії розвитку (зростання) товарообігу підприємства. Під зростанням товарообігу доцільно розуміти не лише збільшення його вартісної величини, а цілеспрямований процес кількісного збільшення його фізичних обсягів і якісної зміни складу й асортиментної структури для досягнення стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Тому із стратегічної точки зору, розвиток товарообігу варто розглядати як позитивний напрямок зростання.

Таким чином, управління розвитком товарообороту у акціонерному товаристві “П*******” повинно здійснюватися на основі стратегічної мети його діяльності і орієнтуватися на забезпечення необхідних темпів розвитку, максимальне задоволення попиту споживачів, розширення їх контингенту. Тому стратегічне управління розвитком товарообороту є складовою загального стратегічного плану досліджуваного підприємства на перспективу. З цією метою для удосконалення стратегічного управління розвитком товарообороту акціонерному товариству “П*******” вирішити наступні завдання:

- провести взаємоузгодженість темпів розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури;
- обґрунтувати обсяги реалізації продукції, які забезпечать отримання підприємством необхідної суми прибутку;
- провести аналіз наявного ресурсного потенціалу, а при необхідності визначити обсяги та можливості залучення додаткових ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);
- сформувати асортиментну політику акціонерного товариства (визначити асортиментну структуру товарообороту, відповідно до попиту контингенту споживачів, що обслуговуються).

Формування ефективної стратегії управління розвитком товарообігу у АТ “П*******” вимагає дотримання наступних принципів, а саме:

- принцип неперервності – передбачає взаємоузгодженість вирішення поточних та перспективних завдань управління товарообігом підприємства;

– програмно-цільовий принцип - вимагає підпорядкування виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації;
– принцип науковості – направлений на постійне вдосконалення методології аналізу та прогнозування (планування) товарообороту на основі використання економіко-математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей з обов'язковим врахуванням впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ;
– принцип комплексності - передбачає узгодженість управління розвитком товарообороту з прибутком акціонерного товариства та іншими результативними показниками його діяльності.

Отже, на основі вище викладеного матеріалу, сформуємо схему управління розвитком товарообігу акціонерного товариства "П*******" (рис. 3.2).

Рис. 3.2 – **Схема управління розвитком товарообігу АТ "П*******"**

Запропонована схема дозволяє сформувати стратегічні підходи до ефективного управління розвитком товарообороту АТ "П*******" з орієнтацією на попит, його ресурсне забезпечення та одержання позитивного фінансового результату (табл. 3.5).

Враховуючи особливості господарської діяльності підприємства пропонуємо алгоритм для розробки ефективної стратегії розвитку його товарообігу на перспективу (рис 3.3).

Доцільно відзначити, що результативний розвиток товарообігу АТ "П*******" можливий за виконання наступних умов ефективного стратегічного управління:

– прогнозування та планування обсягів товарообороту, відповідно до основної стратегії діяльності акціонерного товариства, яка передбачає взаємозв'язок темпів

Таблиця 3.5. – **Формування стратегічних підходів до управління товарооборотом у АТ "П*******"**

Стратегічні підходи	Управління розвитком Товарообігу	Пріоритетність реалізації Напряму
Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу реалізації товарів на даному сегменті ринку	Діяльність на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
Орієнтація на ресурсне забезпечення	Визначення обсягу товарообігу, який може бути досягнений при наявному ресурсному потенціалі на відповідному ступені ефективності його використання	Діяльність на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації продукції
Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів товарообігу, виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності акціонерного товариства	Жорсткі фінансові обмеження. Великий обсяг умовно-постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат. Великі інвестиційні та соціальні потреби

розвитку товарообороту з розвитком регіонального споживчого ринку та змінами його кон'юнктури, а також формує при цьому затребувану суму прибутку;

– формування ефективної політики товарного забезпечення товарообігу, яка включає прогнозування та планування його структури, що у повній мірі відповідає потребам контингенту покупців, яких обслуговує акціонерне товариство;

– забезпечення ефективного відтворення та використання наявного ресурсного потенціалу акціонерного товариства.

Таким чином, запропонована стратегія дозволить акціонерному товариству визначити напрями розвитку на перспективу з врахуванням умов зовнішнього середовища та ймовірного характеру їх змін; оцінити стратегічні конкурентні переваги на ринку; сформувати глобальну ціль діяльності та завдання для її досягнення; визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх ефективне використання.

З метою подальшого удосконалення стратегічного управління розвитком товарообігу АТ "П*******" рекомендуємо:

– застосовувати комплексний підхід до процесу управління на основі запропонованого економічного механізму;

Рис. 3.3 **– Алгоритм для розробки стратегії розвитку товарообігу АТ "П*******" на перспективу**

– проводити постійний моніторинг результатів оперативного, поточного а також стратегічного аналізу товарообороту;

– запровадити сучасні діджитал-інструменти для оптимізації бізнес-процесів обліку руху товарів для прийняття оперативних стратегічних рішень у формуванні їх асортименту;

– удосконалити моделі оперативного регулювання замовлень, товарних запасів і обсягу попиту;

– підвищувати кваліфікацію працівників у сфері ІТ-технологій з оцінки кон'юнктури ринку та використання системи методів прогнозування попиту обслуговуваних контингентів споживачів.

Отже, стратегія розвитку товарообороту підприємства повинна бути пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх видів ресурсів і орієнтована на реалізацію його головної місії.

Особливе місце у діяльності сучасних підприємств займає цифровізація їх бізнес-процесів. За оцінками експертів, понад 70% великих компаній світу уже працюють над стратегією діджитал трансформації. Проте варто зазначити що оцифровування сучасних підприємств є в більшій мірі коштовним процесом, що вимагає значних фінансових ресурсів. Але сучасне бізнес середовище вимагає змін моделей управління через численні технологічні нововведення, що викликало запит на якісний аналіз бізнесу з метою створення гнучких систем управління.

АТ “П*******” у своїй діяльності уже впровадила окремі діджитал інструменти, проте увесь процес оцифровування ще не завершено. З цього приводу, у таблиці 3.6 проведемо його оцінку на предмет переваг та недоліків.

Таблиця 3.6 – **Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів у АТ “П*******”**

Переваги	Недоліки
Швидкий доступ до будь-яких бізнес-процесів підприємства	Тривалий час оцифровування даних
Зростання продуктивності та зменшення витрат виробництва	Вимагає підвищення кваліфікації працівників для роботи з цифровими інструментами
Якісна, швидка обробка інформації та формування звітів	Вимагає якісного технічного оснащення та своєчасного оновлення даних
Наявність чат-ботів для дистанційної комунікації праціників	Необхідність цілодобової технісної підтримки
Покращення обслуговування клієнтів	Потреба постійного зв’язку з працівниками
Системне ведення аналітики та планування бізнес-процесів	Потребує особливої уваги до нововведень в галузі
Підвищення конкурентоспроможності підприєства	Вимагає перегляду цінової політики

В цілому недоліки наведені в таблиці у певній мірі сповільнюють діджиталізацію акціонерного товариства, але одночасно позначають напрямки над якими йому потрібно звернути особливу увагу. В умовах війни багатьом підприємства навіть фінансово стійким доволі важко сконцентуватися на інноваціях, які пропонує сучасний світ. Але як би складно не було б, завжди треба рухатись вперед. Адже сьогодні в нашому економічному просторі відомі приклади тих, яким усе вдалося завдяки впровадженню діджитал середовища у бізнес-процеси своїх підприємств.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Ринок целюлозно-паперової продукції забезпечує робочими місцями тисячі українців, товарний асортимент якої містить більше 300 найменувань товарів, які реалізують на зовнішньому і внутрішньому ринках. У вартісному еквіваленті целюлозно-паперова промисловість з року в рік пропонує своїм споживачам продукції у розмірі 5 млрд грн. У перспективі ефективний її розвиток сприятиме відновленню економіки нашої країни та поліпшить взаємозв'язки з країнами партнерами.

Військова агресія Росії проти України завдає й надалі нищівних ударів економіці країни та її промисловості. Структурні зміни торкнулись і паперової галузі. Виробництво патеру та картону у звітному році в Україні в основному забезпечено Київським КПК, питома вага якого у виробництві продукції склала 41,8%, Понінківською КПФ (Хмельницька область) – 13,9% та Луцькою КПФ – 10,1%. Помітне місце серед виробників займає діяльність АТ "П*******", де виробництво продукції у 2022 році відносно 2021 р. збільшилося на 1539 т (3,4%), а питома вага у виробництві за звітний рік склала 8,4%. В цілому за рік війни у державі виробництво паперу та картону скоротилося на 44,2%, а в абсолютному вимірі на 396315 т.

Акціонерне товариство "П*******", створене 19 березня 2020 р. на базі відкритого акціонерного товариства "К*******". Свою виробничо-господарську діяльність АТ "П*******" проводить згідно Статуту. Підприємство виробляє паперові вироби санітарно-гігієнічного а також господарсько-побутового призначення. Основними його конкурентами на ринку є Київський КПК, ПрАТ "ВГП" та ТОВ ВО "Папір-Мал".

Розраховані показники виробничо-господарської діяльності АТ "П*******", свідчать що протягом 2020-2022 рр. діяльність підприємства доцільно вважати задовільною. Обсяги виробництва продукції Товариством збільшилися на 9,6% і склали 925246 од. Середньорічна чисельність працівників характеризується чіткою тенденцією до збільшення, а саме на 12,5% і у 2022 р. склала 370 осіб. Первісна вартість основних засобів за три роки збільшилася практично у 3 рази, а рівень їх

зносу у звітному році склав 4,6%, що свідчить про систематичне оновлення основних засобів Товариством. Дебіторська та кредиторська заборгованості досліджуваного підприємства характеризуються системним ростом, а саме протягом 2020-2022 рр. прослідковується їх ріст у 2 рази, це дебіторська заборгованість, а кредиторської – одержано ріст практично у 5 разів. Це свідчить про залежність підприємства від кредиторів.

Щодо фінансових результатів підприємства, то одержаний чистий прибуток за три останні роки скоротився на 42% і у звітному 2022 р. склав 49939 тис. грн. Рівень рентабельності діяльності у звітному році становив 3,7%, а у 2022 р. проти 2020 р. скоротився на 10,9 п.

В цілому протягом досліджуваного періоду вартість активів підприємства збільшилася на 1052148 тис. грн. або у 2,7 рази, що свідчить зростання його виробничих потужностей та інтенсивності виробництва. Вагому частку у структурі активів Товариства становлять необоротні активи, яка у 2022 р. склала 85,4%. Це пов’язано із специфікою виробничої діяльності підприємства, яка потребує постійного оновлення та модернізації. Крім того, протягом досліджуваного періоду у складі майна спостерігається зростання вартості оборотних активів на 49,6% або на 81074 тис. грн., що пов’язано із розширенням виробництва.

Діяльність АТ “П*******” забезпечується за рахунок власного капіталу у звітному році лише на 51,9%, а решту коштів – запозичені. В цілому протягом досліджуваного періоду витома вага власного капіталу скоротилася на 38,4 п і у 2022 р. склала 870307 тис. грн. Натомість питома вага позикового капіталу характеризується тенденцією до стійкого росту. Зокрема питома вага довгострокових зобов’язань і забезпечень збільшилася на 32,7 п, поточних зобов’язань і забезпечень – на 5,7 п.

Проведений аналіз показників ліквідності і платоспроможності акціонерного товариства “П*******” за 2020-2022 р.р. свідчить, що вартість грошових коштів на рахунках Товариства скоротилася на 29,6%. Це вплинуло на показник абсолютної ліквідності на кінець звітного періоду, який скоротився на 0,818 п і у 2022 р. склав 0,128, тобто за рахунок найбільш ліквідних активів підприємство могло погасити лише 12,8% своїх поточних зобов’язань. Щодо

поточних зобов'язань, то за останні три роки їх вартість зросла у 5,2 раза. Протягом досліджуваного періоду прослідковується тенденція до скорочення коефіцієнта покриття на 3,056 п, і у 2022 р. розрахований коефіцієнт склав 1,237, що свідчить про спроможність підприємства розрахуватися з боргами, яке після цього не зможе ефективно працювати.

За останні три роки показники рентабельності досліджуваного підприємства значно погіршились. Зокрема показники рентабельності інвестицій та рентабельності активів характеризуються значним спадом через високий обсяг залученого капіталу. Крім того, помітне скорочення показника рівня рентабельності основної діяльності свідчить про зменшення ефективності АТ "П*******". Виникає об'єктивна необхідність прийняття альтернативних управлінських рішень з метою підвищення показників рентабельності у всіх сферах діяльності.

В роботі для оцінки фінансової стійкості підприємства застосовано мультиплікативний дискримінантний аналіз, який на практиці аналітики застосовують для діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. Отже, при визначенні платоспроможності АТ "П*******" за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана значення дискримінантної функції Z у 2020 р. становило 6,273 ($Z > 2,7$), що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства. На жаль у звітному 2022 р. ситуація у Товаристві кардинально змінилася, коефіцієнт дискримінантної функції Z склав 1,781 ($Z < 1,81$), що свідчить про високу ймовірність банкрутства підприємства – 80,0%. Основною причиною ситуації, що склалася є збільшення питомої ваги позикового капіталу у структурі вартості активів підприємства, яка протягом досліджуваного періоду збільшилася у 13,3 рази при одночасному скороченні чистого прибутку підприємства на 42,0%, що й спричинило кризовий стан підприємства.

Дієвим засобом для виходу із кризового стану є формування стратегії, направленої на антикризове управління. Відновлення платоспроможності АТ "П*******" може бути проведено за рахунок маневрування фінансовими ресурсами, що може збільшити їх величину чи зменшити потребу в них. Стратегія антикризового управління повинна оцінюватись акціонерним товариством як постійна складова

загальної його стратегії та передбачати систему альтернативних стратегічних рішень у межах інвестиційної, товарної, цінової, і інших складових економічної стратегії з метою забезпечення ефективного розвитку на ринку.

Одним з основних напрямків удосконалення роботи підприємства стає пошук резервів підвищення його прибутковості та показників рівня рентабельності. На основі проведених обчислень встановлено, що основним чинником який спричинив зменшення рентабельності продажу продукції у АТ “П*******” є збільшення собівартості продукції на 316883 тис грн. в результаті чого аналізований показник зменшився на 32,4 пункти. Щодо адміністративних витрат та витрат на збут, то за рахунок них рентабельність продажу підприємства зменшилася на 1,0 пункт. Таким чином, основними резервами для збільшення рентабельності продажу АТ “П*******” є зменшення собівартості продукції. Але заходи із зменшенням собівартості продукції досліджуваним підприємством мають бути методологічно обґрунтованими і не повинні вплинути на її якість. Отже, якість виготовленої продукції повинна бути збереженою, шо допоможе зберегти свого споживача, а від так і обсяги продажу продукції та підвищити її конкурентоспроможність.

Для удосконалення стратегічного управління розвитком товарообороту акціонерному товариству “П*******” необхідне формування ефективної стратегії управління розвитком товарообігу яка включатиме наступні стратегічні підходи, а саме орієнтацію на попит, орієнтацію на ресурсне забезпечення, орієнтацію на прибуток. Таким чином, у роботі запропонований алгоритм для розробки стратегії розвитку товарообігу АТ “П*******” на перспективу, який дозволить акціонерному товариству визначити напрями розвитку на перспективу з врахуванням умов зовнішнього середовища та ймовірного характеру їх змін; оцінити стратегічні конкурентні переваги на ринку; сформувати глобальну ціль діяльності та завдання для її досягнення; визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх ефективне використання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / за заг. ред.. І.В. Сіленко, Т.Д. Косової. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 384с.
2. Апопій В. В., Чорна М. В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* Збірник наукових праць. Харків: ХДУХТ, 2020. Вип. 1 (31). С. 148–162.
3. Бершадська І. І., Тульчинська С. О. Методи управління прибутком підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2017. Вип. 20. С. 181-188.
4. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.30.
5. Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Чорна Д.О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2. С. 60-65.
6. Голобородько А. Ю. , Гусєва О.Ю., Легомінова С.В., Цифрова економіка: Підруч. Київ: Видаництво «Міленіум» 2020. 400с.
7. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. №8. С. 219–223. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/38.pdf.
8. Готь, О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.
9. Гріщенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць*. Вінниця, 2020. С. 208–211.
10. Дзюбенко О. М. Інвестиційно–інноваційне забезпечення целюлозно-паперових виробництв в контексті нарощення експортного потенціалу лісового сектора України: еколого-економічний вимір. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*, 2019. № 4, т. 1. С. 280–296. https://doi.org/ 10.31359/2312–3427-2019-4-1-280.

11. Дикань В.Л. та ін. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2019. 272 с.
12. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2017. 440 с
13. Дунська А.Р., Панасюк Т.П. Тенденції інноваційних процесів у целюлозно-паперовій галузі України. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №11. С. 346–349. URL: http://global-national.in.ua/archive/11-2016/73.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
14. Загородній А. Г., Кіндратська І.Г., Коваль З.О., Тивончук О.І. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 328 с.
15. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонував уряд та як виживає бізнес. BBC. 2022. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453 (дата звернення 20.10.2023 р.)
16. Зінченко Д. В., Дунська А. Р. Проблеми та перспективи розвитку целюлозно-паперової промисловості України в умовах світового ринку. *Актуальні проблеми економіки та управління*, 2014. вип. 8. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14132/1/2014_4_Zynchenko.pdf.
17. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. №8(2). С. 40–41. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588.
18. Колотило П.В., Харчук О.Г. Целюлозно-паперова галузь у контексті інноваційного розвитку і виробництва продукції в Україні та закордоном. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Вип. 31 (70). №1. С. 29–35. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_1/7.pdf (дата звернення: 18.11.2023).
19. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку целюлозно-паперової промисловості України та вітчизняного ринку картонно-паперової продукції на період 2020 р. URL: http://www.kmu.gov.ua/industru/ control/uk/publish/article

20. Копецька Ю.О. Підвищення енергоефективності підприємств целюлозно-паперової промисловості. *Держава та регіони*. Серія *«Економіка та підприємництво»*. 2018. №1(100). С. 53–60.
21. Кузнєцова К. О., Дергачова Г. М., Байло О. О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. *Економічний Вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 21. URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254844
22. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.
23. Мельник Л.І., Блинда Ю.О. Інвестиційна стратегія як чинник антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. С.26-34.
24. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013р. URL: https://mof.gov.ua/uk
25. Орловська Ю. В., Синицький С. О. Сучасні трансформації світового ринку целюлозно-паперової продукції. *Економічний простір*, 2020. № 163. С. 41–45. https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-7.
26. Офіційний сайт асоціації «Укрпапір» URL: http://www.ukrpapir.org/nevs.phip (дата звернення 10.09.2023 р.)
27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 18.09.2023).
28. Офіційний сайт ПрАТ "Київський картонно-паперовий комбінат". URL: https://www.papir.kiev.ua. (дата звернення 14.10.2023).
29. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
30. Попович Д.В., Алимов О.С. Дослідження ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств та засоби її підвищення у сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №1. С. 31–35. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/8.pdf.

31. Семюк С. Є., Голодюк Г. І., Гургула Н. М. Сучасний стан і проблеми українського ринку целюлозно-паперової продукції. *Товарознавчий вісник*, 2020. № 1(13). С. 216–228. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2020-13-18.
32. Скоробогатова Н.Є., Гурін Д.В. Конкурентоспроможність українських підприємств целюлозно-паперової промисловості в умовах Індустрії 4.0. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/204.pdf (дата звернення: 19.10.2023).
33. Стадник В.В., Григорук П.М., Хрущ Н.А. Управління підприємницькою діяльністю: тлумачний словник. Хмельницький: ХНУ, 2021. 131 с.
34. Тарасенко А. В., Федоренко О. П. Проблеми та перспективи розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості України. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2013. № 4 (70). С. 193–197.
35. Турило А. М., Турило А. А. Фінансова стратегія в аспекті забезпечення інноваційного та конкурентного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 559-563.
36. Оксфордський словник сучасної англійської мови підвищеної складності. Вид. 6. Видавництво Хонбі. За ред. Сєллі Веймер. Видавництво Оксфордського університету, 2000.
37. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350–354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf.
38. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. Вузів. К.: Ліра-К, 2015. 498 с.
39. Яців І.Б. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / І. Б. Яців, В. В. Липчук, Н. 1. Райтер. Львів : Ліга-прес, 2015. 240 с.
40. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. №3. С. 173–180.