

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА

(на матеріалах ТОВ «ІНТЕР АВТО ЦЕНТР»)

(назва теми)

Виконала: студентка магістратури
за спеціальністю 073 Менеджмент
денної форми навчання

Лановецька Н. Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

Ткачук Н. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: д.е.н., доцент

Войцешук А. Д.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА.....	6
1.1. Ділова активність підприємства: теоретична сутність і необхідність управління.....	6
1.2. Методичні аспекти управління діловою активністю підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ "ІНТЕР АВТО ЦЕНТР"	24
2.1. Оцінка ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр"	24
2.2. Особливості використання методів управління діловою активністю підприємства	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ "ІНТЕР АВТО ЦЕНТР"	38
3.1. Розробка моделі управління діловою активністю для підприємства.....	38
3.2. Шляхи підвищення рівня ділової активності для підприємства.....	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Актуальність теми роботи. В умовах сьогодення перед вітчизняними підприємствами постає ціла низка питань, що потребують узгодження зі світовою практикою управління господарською діяльністю. Одним з таких питань є аналіз ділової активності підприємства, значення якого полягає у формуванні економічно обґрунтованої оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та у виявленні резервів їх підвищення з метою прийняття виважених оперативних управлінських рішень та формування стратегії розвитку.

В контексті важливості об'єктивної оцінки ділової активності невідкладною стає розробка методичних і організаційних засад аналітичної системи, яка б стала засобом формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень щодо формування, раціональності розміщення та ефективності використання ресурсів підприємства.

Дослідженням проблем ділової активності, як комплексної характеристики ефективності функціонування підприємства, займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Значну увагу питанням обґрунтування сутності ділової активності підприємства та особливостей управління нею приділено у працях провідних зарубіжних і вітчизняних науковців сучасності, зокрема: М.Ю. Аверіної [1], М.П. Войнаренко [4], В. О. Герасимової [6], М.О. Годящева [7, 8, 9], В. М. Здрілюк [15], Л. Й.Кобрин [19], В.В. Ковальнової [20], Т. П. Куриленка [28], Є.В. Мниха [34], Є. І. Овчаренко [37], Н.В.Соловей [43], О.Ф. Томчук [46], Ю. В.Тимчишин-Чемерис [47], А.М. Турило [48], І. Б. Хоми [53] та інших.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління діловою активністю підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розкрити сутність ділової активності підприємства;

- охарактеризувати управління діловою активністю підприємства;
- визначити особливості оцінки управління діловою активністю підприємства;
- здійснити аналіз ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр";
- охарактеризувати методи управління діловою активністю підприємства;
- визначити напрями вдосконалення управління діловою активністю ТОВ "Інтер Авто Центр".

Об’єкт роботи є ділова активність підприємства, що функціонує в умовах динамічного бізнес-середовища.

Предмет роботи є теоретико-методичні та практичні аспекти управління діловою активністю ТОВ "Інтер Авто Центр".

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем управління діловою активністю підприємства. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для аналізу системи показників визначення стану ділової активності на підприємстві; дослідження методів управління діловою активністю підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення процесу управління діловою активністю підприємства.

Інформаційною базою практики стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємства і його ділову активність, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані ТОВ "Інтер Авто Центр".

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані методичні розробки і рекомендації щодо вдосконалення управління діловою

активністю мають універсальний характер і можуть застосовуватися як на різних часових рівнях управління, так і під час управління різними аспектами економічної діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Рекомендації щодо вдосконалення управління діловою активністю підприємства використано в роботі ТОВ "Інтер Авто Центр", що дозволило підвищити ефективність його діяльності у поточному році, (довідка № 7, від 24.01.2020 р.).

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 67 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи 63 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩА

1.1. Ділова активність підприємства: теоретична сутність і необхідність управління

За сучасних умов підприємства повинні підвищувати ефективність діяльності, що сприятиме покращенню стану національної економіки в цілому. Економічна нестабільність викликає необхідність прийняття раціональних і зважених управлінських рішень та оцінки впливу на середовище функціонування підприємства. Для цього суб'єктам господарювання необхідно шукати оптимальне поєднання наявних економічних ресурсів з обсягом благ, що виробляються за їх участю.

Виникнення і розвиток поняття ділової активності діалектично зумовлене та практично виправдане, оскільки загалом відображає сутність змін в економіці, за яких гостро постає потреба зіставлення розмірів вкладених ресурсів з результатами їх використання, що пов'язане з фінансовим станом суб'єктів господарювання [7, с. 146].

Останнім часом термін «ділова активність» почав більш широко використовуватися у вітчизняній практиці. Перші визначення цього поняття і методологічні засади його застосування у практичній діяльності належать американським і європейським економістам [23, с. 104].

В подальшому ділова активність стала складати предмет досліджень багатьох вчених, тому розглянемо його більш детально.

Більшість авторів (Ковальов В. В., Костирко Р. О., Коробов М. Я., Мец В. О., Шеремет О. О.) вважають, що за економічним змістом ділову активність підприємства можна розглядати як у широкому, так і у вузькому

розумінні [24; 28; 37; 65], оскільки ділова активність досить містке поняття. У широкому значенні ділова активність – це комплекс зусиль, спрямованих на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу; у вузькому розумінні – поточна виробнича і комерційна діяльність підприємства. Проте не доцільно концентруватися лише на «вузькій» або на «широкій» дефініції зважаючи на необхідність удосконалення та уточнення і поняття «ділова активність» і поняття «ділова активність підприємства» [46, с. 404].

Окремі дослідники замінюють сутність ділової активності показниками, що її характеризують. Економісти О. В. Єфімова, М. В. Мельник в якості аналізу ділової активності ілюструють операційний цикл господарюючого суб'єкта [17]. Все це не дозволяє отримати повну всебічну характеристику аналізованої категорії та свідчить, що ділова активність є багатоелементним поняттям.

Існують тлумачення ділової активності, які ототожнюють її з ефективністю (діяльністю, використання ресурсів, капіталу [14].

Часто зустрічається думка, що поняття «ділова активність» тісно пов'язане з динамічністю здійснення господарських процесів. Проте, ділова активність не тотожна динамічності господарської діяльності, оскільки активність припускає не лише швидкість, але і досягнення запрограмованих результатів. Таким чином, ділова активність може розглядатися і як характеристика економічного процесу з точки зору інтенсивності його здійснення, і як результативність діяльності за певний проміжок часу [31].

Варто також відмітити, що існує декілька підходів до розкриття сутності «ділова активність»: макро- та мікроекономічний; індивідуалістичний; комплексний [46, с. 404].

Так, макроекономічний підхід до поняття ділової активності пов'язаний з функціонуванням економічної системи в цілому або окремими макроекономічними складовими. Він проявляється у окресленні взаємозв'язку з економічними, політичними, соціокультурними, науково-технологічними, природно-кліматичними, демографічними факторами макросередовища. Проте

макроекономічний підхід не дає уяви про ділову активність конкретного підприємства та характеристику результатів його діяльності, тому у межах здійснюваного нами дослідження нас цікавить саме мікроекономічний підхід до дослідження ділової активності [4, с. 12].

Індивідуалістичний підхід до ділової активності концентрує свою увагу на людському факторі та проявах властивостей суб'єкта (мобільність, заповзятливість, ініціативність), на внеску працівника у діяльність підприємства [60, с. 88]. На розвиток цього підходу вплинув сучасний менеджмент. У подальшому ми не концентруватимемо увагу на цьому підході через відсутність у ньому оцінки впливу фінансових і матеріальних ресурсів.

Певна група науковців підкреслює неправомірність «вузького підходу» до визначення такого місткого поняття як ділова активність. Вони у межах комплексного підходу розглядають ділову активність у повній сукупності рис причинно-послідовних залежностей, намагаються поєднати у визначенні ділову активність певних суб'єктів господарювання із зовнішніми економічними процесами. До таких науковців можна віднести Бондарєву Ю. О., Коляденко І. І., Карпикова О. В., Нестеренко Н.В. та ін. [4; 26; 41].

Отже, проаналізувавши наявні точки зору щодо визначення поняття «ділова активність» можна зробити висновок, що вони дуже різні і немає універсального визначення. Дійсно, кожний автор намагається виокремити певні найбільш важливі, на його думку, особливості, нюанси, що є на фоні інших більш значущими. Існуючі підходи до дефініції терміна «ділова активність підприємства» здебільшого сконцентровані на ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових і інших ресурсів; характеризують якість управління; визначають можливості потенційного розвитку підприємства; достатність його капіталу, а також конкурентоспроможність та освоєння ринків збуту.

Все це підтверджує складність універсального формулювання ділової активності підприємства, бо повинна враховуватись характеристика переваг

суб'єкта господарювання, його здатність до розвитку за усіма видами діяльності, можливість ефективного функціонування і досягнення цілей власників (рис. 1.1).

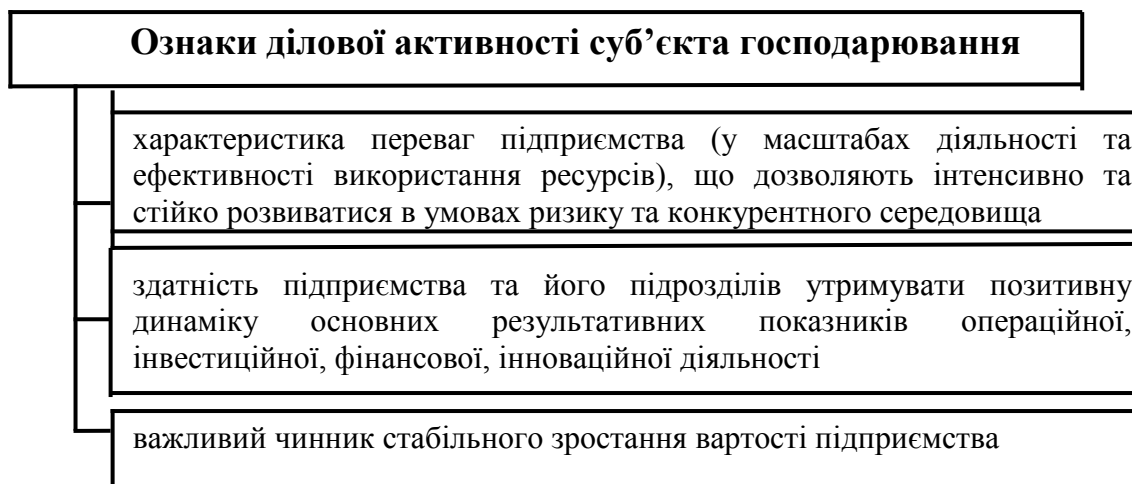


Рисунок 1.1 - Комплекс ознак ділової активності підприємства

Примітка. Побудовано автором

Вважаємо, що спираючись на принципи управління підприємством і враховуючи особливості сучасної економічної ситуації можна запропонувати таку дефініцію цього поняття: ділова активність підприємства – це спектр реальних дій, скорегованих на значний ступінь ризику діяльності, що спрямовані на динамічність розвитку суб'єкта господарювання і досягнення ним поставлених цілей та заданих програм, на раціональне використання його економічного потенціалу в умовах нестабільного розвитку ринкових відносин.

Слід зауважити, що не лише наявність і використання ресурсного потенціалу підприємства виступає фактором формування і рівня прояву його ділової активності, але і, навпаки, від рівня і спрямованості прояву ділової активності залежать динаміка і ефективність використання ресурсів, вибір пріоритетного для підприємства вектора економічного розвитку [62, с.43].

З метою уникнення змішування понять та уточнення сутності ділової активності виникає потреба у визначенні її видів на підставі класифікації за основними ознаками. Також, як справедливо зазначили С. А. Бурий та В. О. Мукомела-Михалець систематизація класифікаційних ознак ділової активності з позиції її місця у системі управління підприємством вкрай

необхідна. Зазначені науковці пропонують виділити три основних підходи до класифікації видів ділової активності підприємства (змістовний, процесний, системний) [56, с. 15].

За першим підходом виокремлено найбільше ознак угруповання. Так, кількість функціональних складових визначається особливістю підприємства, у тому числі галузевою належністю, розмірами, товарною спеціалізацією тощо. Відповідно до процесного підходу ділова активність розглядається як процес управління або як сукупність цілеспрямованих процесів. В межах системного підходу ділова активність розглядається як системна характеристика розвитку [52, с. 162].

Необхідною умовою якісної розробки методичних положень аналізу ділової активності є її науково-обґрунтована класифікація. На підставі дослідження існуючих точок зору пропонуємо виділити десять класифікаційних ознак ділової активності, за якими будуть визначитися її види (табл. 1.1) [7, с.148].

За змістом оцінюваних об'єктів ділову активність доцільно розмежовувати на фінансову, операційну, інвестиційну, інноваційну, ринкову, організаційно-управлінську [46, с.1148].

Згідно до вимог бухгалтерського обліку підприємства відображають у звітності три види діяльності: операційну, фінансову та інвестиційну. Проте в обліково-аналітичній літературі оцінка ділової активності проводиться, як правило, за операційною (поточною) діяльністю.

Вважаємо, що цей підхід є обмеженим, що скорочує можливості отримання комплексної достовірної інформації про ділову активність суб'єкта господарювання. На наш погляд, ділова активність підприємства повинна визначатися на основі аналізу усіх видів діяльності з наступним проведенням її комплексної оцінки.

Фінансова активність передбачає здатність підприємства у достатньому обсязі залучати фінансові ресурси і окупати їх протягом певного терміну. На поверхні економічних явищ це проявляється в залученні акціонерного капіталу,

позик, кредитів тощо. Інвестиційна активність підприємства має місце у випадку дотримання графіків будівництва певних об'єктів, придбання машин, устаткування, передаточних пристроїв та інших основних засобів відповідно до господарських потреб. Крім того, інвестиційна активність характеризується високою ефективністю фінансових вкладень підприємства [7, с.147].

Таблиця 1.1 Класифікація ділової активності

Класифікаційна ознака	Види ділової активності
За масштабом охоплення	У країні У регіоні У галузі На підприємстві
За змістом оцінюваних об'єктів	Фінансова Операційна Інвестиційна Інноваційна Ринкова Організаційно-управлінська
За стадіями життєвого циклу підприємства	На етапі створення На етапі первісного здійснення діяльності На етапі активного зростання На етапі «зрілості» На етапі «старіння»
За ступенем відношення до суб'єкта господарювання	Внутрішня Зовнішня
За сферою діяльності	Основного виду діяльності Інших видів діяльності
За часовим аспектом	Ретроспективна Поточна Прогнозна
За горизонтами планування	Тактична Стратегічна
За ступенем реальності	Реальна Потенційна
За спрямованістю	Інтегральна Локальна
За рівнем активності	Достатній Задовільний Незадовільний

Примітка: розроблено на основі джерел [5; 32; 48; 56; 65]

Таким чином, окрім трьох названих видів діяльності, можна виділити четверту – інноваційну. Згідно до діючих облікових стандартів цей вид діяльності не підлягає окремому обліку і відображенню у фінансовій звітності. В той же час інноваційна діяльність впливає на ділову активність, а результати аналізу її ефективності мають високу цінність для ухвалення управлінських рішень та проведення аналітичних процедур [67, с. 175]. Інноваційна активність пов'язана з впровадженням нових, досконаліших технологій, оновленням основного капіталу відповідно до розвитку НТП.

Під ринковою активністю розуміється завоювання і розширення суб'єктом господарювання ринків збуту готової продукції, товарів (робіт, послуг), підтримка прийнятної курсової вартості акцій тощо.

Організаційно-управлінська активність характеризується ступенем зусиль керівництва підприємства, його грамотним управлінням і контролем, розробкою адекватної комплексної економічної політики та її складових (облікова, дивідендна, податкова) [66, с. 76]. Отже, від рівня організаційно-управлінської активності залежать і інші компоненти ділової активності підприємства.

Відомо, що підприємство проходить п'ять основних стадій життєвого циклу, після чого відбувається або процес ліквідації, або новий цикл розвитку в результаті оновлення устаткування, технологій, а також адаптації до нових реалій ринкового середовища. На кожній зі стадій підприємство може проявляти ту або іншу ступінь ділової активності, що впливає на фінансову стійкість, швидкість настання наступної стадії, а також низку інших параметрів. За належністю до життєвого циклу підприємства Бурий С. А. та Мукомела-Михалець В. О. розділяють ділову активність більш загально, за стадіями створення, функціонування та розвитку підприємства [56].

За ступенем відношення до суб'єкта господарювання ділова активність може бути внутрішня і зовнішня. Вважаємо, що внутрішня ділова активність характеризує зусилля підприємства щодо раціонального і ефективного використання ресурсів у рамках суб'єкта господарювання. В той же час

зовнішня ділова активність гарантує високу результативність фінансово-економічних відносин з контрагентами. Вона може виражатися в укладанні вигідних угод і контрактів, визначенні перспективних каналів реалізації, виборі оптимального податкового і кредитного режиму [46, с. 119].

У економічній літературі аналогом ознаки «за ступенем відношення до суб'єкта господарювання» є розмежування ділової активності за напрямками оцінки елементів середовища. У деяких випадках зустрічається розділення поняття внутрішня активність – це ділова активність, а зовнішня активність – це ринкова активність. Окремі автори виділяють також загальну ділову активність [56].

У літературних джерелах можна спостерігати розмежування ділової активності за часовим періодом на стратегічну, тактичну, оперативну. Ми, у свою чергу, вважаємо доцільним окремо виділяти ознаку «часовий аспект» та «горизонт планування». Так, за часовим аспектом виділяти ретроспективну, поточну та прогнозну. З подальшою деталізацією останньої (за горизонтами планування) на тактичну та стратегічну [60, с. 89].

За ступенем реальності ділова активність може бути реальною та потенційною (уявною). Реальність підтверджується досягненням певних результатів діяльності. Враховуючи, що зовнішній прояв ділової активності полягає в концентрації зусиль управлінського персоналу, можна припустити, що не в кожному випадку ця активність буде давати позитивний результат діяльності. Таким чином, реальна ділова активність має місце у разі обґрунтованої інтенсивності, тобто за досягнення поставленої мети [7, с. 148]. Потенційна ділова активність також супроводжується динамічною діяльністю, проте результативність або відсутня взагалі, або знаходиться на низькому рівні. Ця класифікаційна ознака має велике значення для зовнішнього фінансового аналізу, оскільки дозволяє виявити неблагонадійні підприємства, що не здатні досягати певних тактичних і стратегічних цілей.

Підтримуємо точку зору економістів щодо необхідності розділення ділової активності на локальну та інтегральну. Дане групування знайшло

відображення у запропонованій нами класифікації за ознакою «спрямованість» [52, с. 162].

Погоджуємося з точкою зору вчених-економістів, які «за рівнем ділової активності» виділяють достатній або високий; задовільний або середній; незадовільний або низький [5; 48; 56; 65]. Певний рівень активності визначається на підставі кількісних та якісних показників.

Наведені класифікаційні ознаки ділової активності підтверджують багатоаспектність досліджуваної категорії і можуть застосовуватися з метою її підвищення на усіх рівнях управління підприємством.

З розвитком ринкової економіки зростає роль управлінських рішень, результатів у стратегічно важливих галузях діяльності.

Наступною складовою бізнес-середовища є внутрішнє середовище підприємства, яке являє собою сукупність агентів, що діють всередині підприємства, та відносин, які виникають у них в процесі фінансово-господарської діяльності (керівництво, співробітники та власники) [21, с. 53].

Вплив бізнес-середовища на ділову активність підприємства проявляється через зміну складових бізнес-простору. У зв'язку з тим, що підприємство не в змозі комплексно вплинути на характер дії останніх, завданнями аналізу ділової активності мають бути відпрацювання варіантів реагування на зміни зовнішнього середовища на випадок, якщо така ситуація стане актуальною, а також визначення меж виробничих та збутових можливостей підприємства, вибір тих напрямків перетворень, розвиток яких дасть максимальний господарський ефект на довгострокову перспективу.

Як справедливо зазначають С. А. Бурий та В. О. Мукомела-Михалець [56] ділова активність має бути розглянута у контурі системи управління підприємством, оскільки вона є результатом реалізації управлінських рішень щодо використання ресурсних та ринкових можливостей суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи вищевикладене необхідно відзначити, що:

– як економічна категорія ділова активність є надзвичайно розгалуженою і багатоаспектною. Її слід розглядати з точки зору інтенсивності здійснення економічного процесу і ефективності діяльності підприємства за певний проміжок часу;

– ділова активність підприємства відображає ступінь його життєздатності в умовах нестабільної економіки, який залежить від застосовуваних керівництвом управлінських принципів, що проявляються через спектр реальних дій, спрямованих на динамічність розвитку суб'єкта господарювання і досягнення ним поставлених цілей та заданих програм;

– ділова активність підприємства відрізняється високою чутливістю до змін бізнес-середовища, і, відповідно, потребує об'єктивної оцінки у розрізі видів економічної діяльності.

Необхідність управління діловою активністю підприємства визначається тим, що саме показники ділової активності дають змогу визначити можливості оптимізації структури активів і капіталу, зростання доходів, обґрунтованості витрат, що в свою чергу сприяє підвищенню платоспроможності та зміцненню фінансової стійкості.

1.2. Методичні аспекти управління діловою активністю підприємства

Ділова активність є складовою аналізу ефективності господарської діяльності, оскільки відображає результати роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або величини їх споживання в процесі виробництва. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз її полягає у дослідженні рівнів і динаміки різнобічних фінансових коефіцієнтів оборненості, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта [1, с. 93].

Оцінка ділової активності на якісному рівні може бути отримана внаслідок порівняння діяльності даного підприємства і схожого в сфері

примноження капіталу підприємства. Такими якісними критеріями є продукція, яка відправляється на експорт; репутація підприємства, що виражається, зокрема, в кількості клієнтів, що користуються послугами підприємства, та інше. Кількісна оцінка робиться у двох напрямках:

- 1) міра виконання плану (встановленого вищестоящою організацією або самостійно) по основних показниках, забезпечення заданих темпів їх зростання;
- 2) рівень ефективності використання ресурсів підприємства [8, с. 170].

Для реалізації першого напрямку аналізу доцільно також враховувати порівняльну динаміку основних показників. Зокрема, оптимальним їх співвідношення є наступне:

$$T_{пб} > T_p > T_{ак} > 100\% \quad (1.1)$$

де $T_{пб}, T_p, T_{ак}$ - відповідно темп зміни прибутку, реалізації, авансованого капіталу (Бн).

Ця залежність означає що:

- а) економічний потенціал підприємства зростає;
- б) в порівнянні із збільшенням економічного потенціалу об'єм реалізації зростає більш високими темпами, тобто ресурси підприємства використовуються більш ефективно;
- в) прибуток зростає випереджальними темпами, що свідчить, як правило, про відносне зниження витрат виробництва [10, с. 90].

Приведене співвідношення можна умовно назвати «золотим правилом економіки підприємства». Однак можливі і відхилення від цієї ідеальної залежності, причому не завжди їх потрібно розглядати як негативні. Зокрема, вельми поширеними причинами є: освоєння нових перспективних напрямів примноження капіталу, реконструкція і модернізація діючих виробництв і т. п. Така діяльність завжди пов'язана зі значним вкладенням фінансових ресурсів, які в більшій мірі не дають миттєвої вигоди, але в перспективі можуть

окупитися з лихвою. Слід відмітити, що таке зіставлення в цей час ускладнюється спотворюючим впливом інфляції.

Для реалізації другого напрямку можуть бути розраховані різні показники, що характеризують ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Основні з них - обсяги виробництва, фондівіддача, оборотність виробничих запасів, тривалість операційного циклу, оборотність авансованого капіталу [16, с. 141].

До узагальнюючих показників оцінки ефективності використання ресурсів підприємства належать ресурсівіддача і коефіцієнт стійкості економічного зростання.

Ресурсівіддача характеризує обсяг реалізованої продукції, що доводиться на гривну коштів, вкладених в діяльність підприємства. Зростання показника в динаміці розглядається як сприятлива тенденція.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання показує, якими в середньому темпами може розвиватися підприємство надалі, не міняючи співвідношення, що вже склалося між різними джерелами фінансування, фондівіддачі, рентабельності виробництва, дивідендної політики і т.п. Зв'язок між цими показниками описується жорстко детермінованою факторною моделлю [32, с. 115].

Кількісне співвідношення екстенсивності та інтенсивності розвитку підприємства виражається в показниках використання виробничих та фінансових ресурсів. Показниками екстенсивного розвитку є кількісні показники використання ресурсів: чисельність працюючих, величина витрачених предметів праці, величина амортизації, обсяг основних виробничих фондів і авансованих оборотних засобів. Показники інтенсивності розвитку - якісні показники використання ресурсів, тобто продуктивність праці (або трудоємність), матеріалівіддача (або матеріалоемність), фондівіддача (або фондоємність), кількість оборотів оборотних засобів (або коефіцієнт закріплення оборотних засобів) [26, с. 250].

Обсяг реалізації в вартісному вираженні (а отже, з врахуванням якості) є результатом впливу всіх видів ресурсів. Підвищення якості продукції - це в кінцевому результаті, і питання її кількості, економії ресурсів, більш повного задоволення суспільних потреб. Отже, показники якості є показниками інтенсифікації виробництва, які отримують своє відображення як в результатах виробництва, так і в затратах ресурсів.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз її полягає у дослідженні рівнів і динаміки різнобічних фінансових коефіцієнтів оборотності, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта [43].

Загальна оборотність усіх засобів складається з часткових показників оборотності окремих елементів цих засобів. В процесі аналізу ділової активності підприємства необхідно проаналізувати ряд показників, як оборотність, продуктивність праці, фондівіддача та рентабельність. Розглянемо показники, що характеризують ділову активність, які занесені в таблицю 1.2.

Розглянемо їх більш детально:

1. Коефіцієнт оборотності активів (K_{OA}) являє собою відношення виручки від реалізації до величини активів, показує кількість оборотів, яку здійснюють активи протягом звітного періоду:

$$K_{OA} = \frac{ЧД}{A}, \quad (1.2)$$

де ЧД – чистий дохід;

A – середньорічна вартість активів.

2. Тривалість обороту активів – показує кількість днів протягом яких активи проходять усі стадії одного кругообігу:

$$T_{OA} = \frac{365}{K_{OA}} \quad (1.3)$$

де T_{OA} – тривалість обороту активів,

K_{OA} – коефіцієнт оборотності активів [37].

Таблиця 1.2 Основні показники, що характеризують ділову активність підприємства

Показники	Формула
1	2
Коефіцієнт оборотності активів, Коа	ВР/А
Тривалість обороту активів, Тоа	365/Коа
Продуктивність праці, ПП	Вр/ЧР
Коефіцієнт оборотності готової продукції, Когп	ВР/ГП
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кодз	ВР/ДЗ
Середній термін обороту дебіторської заборгованості, Тобі	365/Коз
Коефіцієнт оберненості кредиторської заборгованості, Кокз	С/КЗ
Середній термін обороту кредиторської заборгованості, Тобк	365/Кокз
Фондовіддача основних засобів активів, ФПВ	ВР/ ОЗ
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, Ковк	ВР/ВК
Тривалість обороту власного капіталу, Товк	365/Ковк
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, Кооа	ВР/ОА
Тривалість обороту оборотних активів, Тооа	365/Кооа
Коефіцієнт оборотності запасів, Коз	С/З
Тривалість обороту запасів , Тоз	365/Коз

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [33; 34; 37; 39]

3. Коефіцієнт оборотності готової продукції (Когп) визначається як відношення виручки від реалізації продукції до середньої за період величини готової продукції (ГП):

$$K_{огп} = \frac{ВР}{ГП}, \quad (1.4)$$

де Когп - коефіцієнт оборотності готової продукції,

ВР- виручка від реалізації,

ГП – готова продукція [39].

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кодз), визначається як відношення виручки від реалізації до середньої за період дебіторської заборгованості (ДЗ):

$$K_{odz} = \frac{BP}{DZ}, \quad (1.5)$$

де Кодзм- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості,
 ВР- виручка від реалізації,
 ДЗ – дебіторська заборгованість.

5. Середній термін обороту дебіторської заборгованості (тривалість періоду в днях) (Тодз) визначається як відношення календарного фонду часу за певний період (наприклад - за 365 днів) до коефіцієнту оберненості дебіторської заборгованості (Кодз):

$$T_{odz} = \frac{365}{K_{odz}}, \quad (1.6)$$

де Тодз - термін обороту дебіторської заборгованості,
 Кодзм- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Кокз) визначається як відношення виручки від реалізації до середньої за період кредиторської заборгованості (КЗ):

$$K_{okz} = \frac{BP}{KZ}, \quad (1.7)$$

де Кокз - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості,
 ВР- виручка від реалізації,
 КЗ – кредиторська заборгованість [34].

7. Середній термін обороту кредиторської заборгованості (тривалість періоду в днях) (Токз) визначається як відношення календарного фонду часу за певний період (наприклад - за 365 днів) до коефіцієнту оберненості кредиторської заборгованості (Кокз):

$$T_{obk} = \frac{365}{K_{okz}}, \quad (1.8)$$

де Токз – середній термін обороту кредиторської заборгованості,

Кокз – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості [33].

8. Фондовіддача основних засобів та інших позаоборотних активів (ФПВ) як відношення виручки від реалізації до середньої за період величини необоротних активів (НОА):

$$\Phi_{ПВ} = \frac{ВР}{НОА}, \quad (1.9)$$

де ФПВ – фондівіддача основних засобів та інших поза оборотних активів,

ВР- виручка від реалізації,

НОА – необоротні активи.

9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Ковк) як відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості власного капіталу (ВК):

$$K_{овк} = \frac{ВР}{ВК}, \quad (1.10)$$

де Ковк – коефіцієнт оборотності власного капіталу,

ВР- виручка від реалізації,

ВК – власний капітал [34].

10. Тривалість обороту власного капіталу:

$$T_{об\ ВК} = \frac{365}{K_{об\ ВК}}, \quad (1.11)$$

де $K_{об\ ВК}$ - коефіцієнт оборотувласного капіталу.

11. Продуктивність праці (ПП) визначається як відношення виручки від реалізації продукції до середньоспискової чисельності робітників (СЧ):

$$ПП = \frac{ВР}{СЧ}, \quad (1.12)$$

де ПП – продуктивність праці,

ВР – виручка від реалізації,

СЧ – чисельність робітників.

12. Коефіцієнт оборотності оборотних активів відображає швидкість їх обороту:

$$K_{об\ OA} = \frac{ЧД}{OA}, \quad (1.13)$$

де ЧД – чистий дохід;

OA – оборотні активи [39].

13. Тривалість обороту оборотних активів:

$$T_{об\ OA} = \frac{365}{\hat{E}i\acute{a}_{i\lambda}}, \quad (1.14)$$

де $K_{об\ OA}$ - коефіцієнт оборотності оборотних активів.

14. Коефіцієнт оборотності запасів – показує ефективність формування чистого доходу:

$$K_{об\ з} = \frac{C}{З}, \quad (1.15)$$

де C – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);

З – матеріальні запаси.

15. Тривалість обороту запасів:

$$T_{об\ з} = \frac{365}{\hat{E}i\acute{a}_c}, \quad (1.16)$$

де $K_{об\ з}$ - коефіцієнт оборотності запасів.

Основні показники ділової активності аналізуються в такій послідовності:

- розраховуються самі показники;
- показники порівнюються в динаміці;
- розробляються аналітичні висновки [26, с. 251].

Ділову активність підприємства можна охарактеризувати за допомогою кількісних та якісних критеріїв. До якісних (неформалізованих) критеріїв відносять: різноплановість товарів (продукції) підприємства; широту внутрішніх і зовнішніх ринків збуту; наявність продукції, що реалізується на експорт; репутацію підприємства і його конкурентоспроможність; стійкість зв'язків з партнерами підприємства (клієнтами, постачальниками); популярність товарів серед споживачів тощо [19, с. 104]. Оцінка ділової репутації на якісному рівні може бути отримана шляхом порівняння діяльності

досліджуваного підприємства з діяльністю фірм, споріднених за сферою вкладання капіталу.

За допомогою кількісних критеріїв можна охарактеризувати ефективність використання економічного потенціалу підприємства за двома напрямками:

– ступенем виконання плану (динаміки розвитку) основних показників господарської діяльності та забезпеченням встановлених темпів зростання прибутку, виручки від реалізації та капіталу (активів);

– рівнем ефективності використання фінансово-господарських ресурсів підприємства [9, с. 242].

Оскільки результати аналізу ділової активності є підґрунтям щодо забезпечення результативної діяльності суб'єкта господарювання, доцільно при оцінці його стану виділити рівні ділової активності та притаманні їм господарські ситуації, що зумовлюють певні результати фінансово-господарської діяльності. В умовах нестабільної економіки доцільно виділити достатній, задовільний та незадовільний рівні ділової активності (додаток А).

Таким чином, аналіз ділової активності підприємства та управління нею здійснюється з метою виявлення невирішених проблемних питань, які призводять до його нестабільної діяльності та пошуку способів їх вирішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ "ІНТЕР АВТО ЦЕНТР"

2.1. Оцінка ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр"

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ "Інтер Авто Центр" є юридичною особою і діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банках, фірмові бланки, емблему, круглу печатку зі своїм найменуванням та емблемою, кутовий та інший штамп зі своєю назвою та інші реквізити.

Місцезнаходження ТОВ "Інтер Авто Центр": м. Хмельницький, просп. Миру, 101/2.

Головною діяльністю підприємства є одержання законного прибутку та використання його в інтересах учасників, для розвитку товариства шляхом спільної виробничої і комерційної діяльності учасників товариства і задоволення потреб суспільства у автомобілях та легкових автотранспортних засобах.

Предметом діяльності товариства є:

- оптова торгівля автомобілями;
- роздрібна торгівля автомобілями;
- посередництво в торгівлі автомобілями.

ТОВ "Інтер Авто Центр"- компанія яка займається продажем автомобілів і запчастин до них. ТОВ "Інтер Авто Центр" пропонує:

- Повністю нові автомобілі.
- Автомобілі з пробігом.
- Аксесуари до автомобілів.
- Сервісне обслуговування автомобілів.

З самого початку роботи головними цінностями ТОВ "Інтер Авто Центр" були надійність, порядність і високий професіоналізм. ТОВ "Інтер Авто Центр" пропонує своїм клієнтам високоякісний сервіс. Гарантує абсолютну безпеку придбаного автомобіля, його якісну збірку і використання тільки оригінальних запчастин. ТОВ "Інтер Авто Центр" несемо особисту відповідальність за кожен автомобіль, пропонований в його салоні.

Основними видами діяльності є:

- 45.11 — Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами.
- 45.20 — Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.
- 45.31 — Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.
- 45.32 — Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.
- 46.19 — Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Статутний капітал товариства 1000 грн. ТОВ "Інтер Авто Центр" є суб'єктом малого підприємництва.

Далі розглянемо структуру підприємства, під якою розуміють його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними.

Організаційна структура ТОВ "Інтер Авто Центр" наведена в додатку Б. Вона представлена виконавчим директором, начальником, відділу продаж, менеджером з маркетингу, офіс-адміністратором, CR-менеджером, начальником відділу після продажного обслуговування автомобілів, начальником відділу запасних части, головним бухгалтером, касиром, адміністраторами, охороною, механіками, прибиральниками та ін.

Організаційна структура ТОВ "Інтер Авто Центр" повністю відповідає специфіці діяльності товариства, що забезпечує його ефективну діяльність.

Органами управління товариством є загальні збори учасників і директор. Директор є виконавчим органом управління. Директор обирається на 10 років з числа учасників або наймається зборами товариства.

Директор самостійно вирішує питання діяльності підприємства, за винятком тих, які віднесені до компетенції Засновника або обмежені Статутом ТОВ "Інтер Авто Центр".

Директор:

- несе повну відповідальність за стан і діяльність підприємства, дотримання фінансової, договірної та трудової дисципліни відповідно до чинного законодавства;

- розпоряджається засобами та майном згідно з чинним законодавством;

- діє без доручення від імені підприємства, представляє його в усіх установах та організаціях у межах прав, наданих йому Засновником;

- видає доручення, відкриває в установах банків рахунки та укладає угоди, договори, контракти (у т.ч. трудові), відповідно до порядку і встановленого Засновником, видає доручення, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки;

- видає накази, дає обов'язкові для усіх працівників вказівки, вирішує інші питання діяльності підприємства;

- визначає структуру та штати апарат підприємства за погодженням з засновником, приймає на роботу та звільняє працівників апарату підприємства;

- має право делегувати частину своїх повноважень заступникам та іншим посадовим особам.

Тут здійснюється чіткий розподіл повноважень і відповідальності відповідно до виконуваних функцій, рішення приймаються по вертикалі. Така структура забезпечує максимальну стабільність підприємства. Перевагами даної організаційної структури є те, що вона забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, керівники (начальники підрозділів) – компетентні в своїй справі (мають вузьку спеціалізацію). Про те, тут: відсутні ланки, які виробляють спільну стратегію

роботи; начальники всіх підрозділів в першу чергу вирішують оперативні проблеми, а не стратегічні питання; існує велике інформаційне навантаження на самого директора підприємства з базових питань управління та організації діяльності.

ТОВ "Інтер Авто Центр" самостійно обирає форми і систему оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат.

На підприємстві ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також складається статистична звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ "Інтер Авто Центр" здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Засновником. Річні результати діяльності затверджуються засновником. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може проводитись з ініціативи засновника, але не менше одного разу на рік.

Основою прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах нестабільного ринкового середовища є всебічний аналіз об'єкта дослідження, що ґрунтується на визначення сильних і слабких сторін, виявленні резервів і визначенні можливостей на майбутній період. Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ "Інтер Авто Центр" за 2014-2018 рр. наведені в додатку В.

Отже, наведені в додатку В дані свідчать, що за 2014 – 2018 рр. чистого доходу від реалізації продукції збільшився з 6569,1 тис. грн. до 285258,4 тис. грн., що пов'язано із підвищенням обсягів продажу продукції за різними асортиментними позиціями та зростанням цін на продукцію підприємства. Збільшення обсягів продаж збільшило обсяги реалізації продукції більш, ніж у 4 рази.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на більші, ніж темп приросту чистого доходу і величина собівартості продукції

на кінець періоду становить 269294,6 тис. грн. Це свідчить, що витрати підприємства зростають значно вищими темпами порівняно із доходами. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на у 3,2 рази у 2018 р. порівняно із 2014 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2018 р. складала 2850,6 тис. грн. або у 15 раз більше, ніж у 2014 р. Необхідно відмітити, що у 2015 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1932,9 тис. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

В структурі здійсненої діяльності на кінець 2018 р. найбільша частка припадає на торгівлю автомобілями та легковими автотранспортними засобами 89,18% від обсягу чистого доходу; 4,93% - роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів; 3,89 % - технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів та 2,0% - дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Протягом 2014-2018 рр. зміни в структурі основних видів діяльності були незначними.

Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 3,35 рази, а рентабельність витрат у 3,45 раз. Динаміка зміни останнього показника пояснюється також не лише зростанням величини чистого прибутку, але й зростанням величини сукупних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 2 коп. на 1 грн.

Протягом аналізованого періоду спостерігаємо зростання чисельності персоналу на 15 осіб. Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у 3 рази в 2018 р. порівняно із 2014 р.

Зміни в чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2018 р. порівняно із 2014 р. у 5 раз більшу заробітну плату, яка на кінець 2018 р. становила 5781,4 грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так якщо у 2014 р. їх середньорічна вартість

складала 2851,3 тис. грн., то у 2018 р. цей показник зріс у 2,8 рази та складав 8099 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання, а також приладів та інструментів. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондоддачі має позитивну динаміку і збільшився на 54,1%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Отже, аналіз діяльності ТОВ "Інтер Авто Центр" дає можливість зробити висновок про значне підвищення ефективне управління даним господарюючим суб'єктом, що пов'язано зі зростанням прибутковості та рентабельності діяльності, приростом обсягів реалізації продукції та зростанням рівня оплати праці.

Ділова активність є доволі широким поняттям, яке охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства.

Для оцінки ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр" розраховуємо основні показники за формулами (1.2) – (1.16), а результати їх представимо в таблиці 2.2.

З даних таблиці видно, що коефіцієнт оборотності активів знижується з кожним роком і показує кількість оборотів, яку здійснюють активи протягом звітного періоду змінювалась з 1,89 до 1,53. Тривалість обороту активів зросла на 23,83% і на кінець 2018 року становить 238,61 оберти. Коефіцієнт оборотності готової продукції у 2018 році дорівнює 9,45 і з 2014 року він знизився більш ніж у 2 рази.

В той же час, у 2014 році дебіторська заборгованість за рік здійснювала 33,52 оберти, у 2018 році – 23,53, а у 2018 році – 76,27. Зменшення кількості обертів у 2018 році в порівнянні з 2014 роком, свідчить про відсутність затримки з оплатою дебіторської заборгованості. Це є досить позитивним для підприємства, оскільки воно має можливість використати власні кошти для своїх потреб.

Таблиця 2.2 Основні показники, що характеризують ділову активність ТОВ "Інтер Авто Центр"

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт оборотності активів, Коа	1,89	1,27	1,51	1,89	1,53	80,75
2.	Тривалість обороту активів, Тоа	192,69	286,6	241,25	193,31	238,61	123,83
3.	Коефіцієнт оборотності готової продукції, Когп	22,72	6,46	8,13	11,47	9,45	41,60
4.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кодз	33,52	23,53	46,30	61,55	76,27	227,53
5.	Середній термін обороту дебіторської заборгованості, Тобі	10,89	15,51	7,88	5,93	4,79	43,95
6.	Коефіцієнт оберненості кредиторської заборгованості, Кокз	18,77	9,08	27,77	72,36	38,91	207,23
7.	Середній термін обороту кредиторської заборгованості, Тобк	19,44	40,20	13,14	5,04	9,38	48,25
8.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу, Ковк	129,66	37,10	170,92	38,94	40,34	31,11
9.	Тривалість обороту власного капіталу, Товк	2,81	9,84	2,14	9,37	9,05	321,40
10.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, Кооа	6,97	4,50	5,36	8,15	6,10	87,44
11.	Тривалість обороту оборотних активів, Тооа	52,36	81,17	68,15	44,76	59,88	114,37

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ "Інтер Авто Центр"

Строк погашення дебіторської заборгованості досить великий, що свідчить про відсутність повернення дебіторами коштів підприємству. У 2014 році кредиторська заборгованість за рік здійснювала 10,89 оберти, у 2016 році – 7,88, а у 2018 році – 4,79 оберти. Зменшення кількості обертів у 2018 році в порівнянні з 2014 роком, на 6,1 оберти є досить негативним для підприємства,

оскільки свідчить про неможливість швидко погашати кредиторську заборгованість.

Строк погашення кредиторської заборгованості у 2018 році збільшився у 2 рази, що ще раз підтверджує неможливість підприємства вчасно повертати свої борги та, відповідно, ріст зобов'язань.

Тривалість обороту власного капіталу становить на кінець періоду 9,05, що втричі більше 2014 року. Тривалість обороту оборотних активів також показує збільшення на 14,37% за аналізований період.

Отже, провівши аналіз ефективності використання ресурсів ТОВ "Інтер Авто Центр", можна зробити загальний висновок, що підприємство все ж ефективно використовує свої ресурси. Хоча протягом 2015 р. підприємство зазнало значних труднощів, наступного року воно вийшло із скрутного становища та підвищило ефективність використання своїх ресурсів.

Проте, для забезпечення зростання прибутку та підвищення рівня ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр" потрібно відшукати невикористані можливості його збільшення, тобто резерви зростання. Визначення резервів зростання прибутку базується на науково обґрунтованій методиці розробки заходів щодо їх мобілізації, а саме:

- збільшення обсягу продажу продукції (робіт, послуг);
- зниження витрат на реалізацію продукції;
- економії та раціонального використання коштів на оплату праці працівників тощо.

2.2. Особливості використання методів управління діловою активністю підприємства

У сучасних підходах існують різноманітні методи оцінки ділової активності, зокрема: матричні методи, інтегральні методи, методи визначення

ділової активності з точки зору стратегічного потенціалу підприємства, методи, що базуються на порівнянні з еталоном, графічні методи тощо.

Велике значення в оцінці ділової активності підприємства мають матричні методи, у яких здебільшого акцентується увага на факторах динамічного розвитку навколишнього середовища. Їх використання забезпечує здійснення більш системного аналізу, врахування взаємозалежностей між складовими в поточному періоді або на перспективу. Змістовна сутність методів матричного аналізу характеризується визначенням та розрахунком інтегрального рейтингового показника підприємства за параметрами або графіками.

Проте, незважаючи на змістовність оцінки, використання матричних методів дає змогу оцінити лише відносний рівень ділової активності підприємств, що діють у певному ринковому середовищі. Таким чином, кількість розроблених заходів є недостатньою для ухвалення якісних управлінських рішень, проте можливе визначення необхідних стратегічних напрямів функціонування та розвитку підприємства.

Серед найбільш поширених методів аналізу ділової активності відзначається коефіцієнтний метод, сутність якого полягає в розрахунку відповідних коефіцієнтів, до яких належать зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ділову активність підприємств. Проте коефіцієнтний метод характеризується певними недоліками, а саме використання великої кількості коефіцієнтів, які нерівномірно можуть змінюватися в часі, що, в свою чергу, викликає труднощі формулювання однозначних висновків щодо якості аналізу ділової активності підприємства загалом; відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів, що використовуються під час аналізу ділової активності.

У сучасних економічних умовах для підприємства набирає значущості оцінювання факторів, що впливають на їх ділову активність. Такими, наприклад, може бути галузева швидкозмінність, достовірну інформацію за якою досить складно отримати лише математичними способами. Тому в

окремих випадках, при необхідності, математичні розрахунки комбінуються з експертними методами.

Сутність математичних методів зводиться до використання факторних моделей аналізу, що базуються на розрахунку певного інтегрального показника або кількох цифрових показників, що формують кінцеву оцінку. Математичні методи надають найбільш достовірну інформацію в результаті здійсненого аналізу, проте вони потребують спеціальних навичок, додаткових витрат часу та характеризуються складністю в розрахунках.

Застосування експертних методів здійснюється, якщо виникає необхідність в інформації про визначення кількісного впливу факторів на ділову активність. Основними рисами, що характеризують сутність експертних методів, є аналіз поставленої проблеми фахівцями інтуїтивно-логічним способом, кількісна оцінка тлумачень, формалізація одержаних результатів.

Ще одним методом аналізу ділової активності є метод, який здійснюється шляхом аналізу порівняльних переваг. Він характеризується засадами теорії міжнародного розподілу праці та оцінкою порівняльних переваг конкуруючих організацій і зводиться до того, що для досягнення підприємством стійкого фінансового розвитку необхідним є забезпечення ним порівняльними перевагами. Вони допомагають знизити витрати виробництва порівняно з підприємствами-конкурентами. Тому для оцінки рівня ділової активності підприємств зіставляються не лише їх виробничі витрати, але й суми прибутку, обсяги продажу, або ніша на ринку, що займають підприємства. Чим вище отримані значення при зіставленні показників, тим більш фінансово стійким вважається підприємство.

Основною перевагою цього методу є простота використання. Водночас він унеможлиблює формування цілісних висновків про рівень управління діловою активністю, оскільки оціночним критерієм є лише виробничі витрати підприємств, що не відображає достовірного аналізу ділової активності.

У науковій літературі для визначення ділової активності функціонування підприємств досить поширеним методом став також інтегральний метод, за

допомогою якого надається загальна (інтегрована) оцінка рівня ділової активності господарюючого суб'єкта. Головною перевагою над іншими методами аналізу є наявність взаємозв'язку оцінюваних показників.

Широкого застосування в економічній науці набуває агрегатний метод, що характеризується використанням абсолютних показників під час оцінки ділової активності. Він заснований на збалансованості активів і пасивів підприємства та їх рівновазі. З метою отримання абсолютних показників здійснюється перегрупування статей балансу та формуються два основні методичні підходи щодо оцінки. Перший заснований на визначенні надлишків або дефіциту фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення запасів та витрат; інший базується на аналізі власного капіталу для формування нефінансових активів.

Оцінка ділової активності підприємств може також здійснюватись за допомогою індексного методу, який, на відміну від агрегатного, ґрунтується на використанні відносних показників. Це дає змогу визначати зміни, що відбуваються за певний проміжок часу, зіставлення рівня економічних явищ, стану виконання планових заходів підприємств. Індексний метод формується на основі оціночних показників, необхідних для аналізу ділової активності, та вагових коефіцієнтів до неї. Головна проблема, що набуває значення при використанні індексного методу підприємствами, полягає у відборі найважливіших і найбільш інформативних фінансових коефіцієнтів, оскільки зі зміною умов діяльності, відповідно, змінюється значущість коефіцієнтів, а отже, й оптимальний їх набір.

Морфологічний аналіз – метод систематизованого огляду всіх можливих варіантів розвитку окремих елементів системи, яка досліджується, та побудованих на повних і суворих класифікаціях об'єктів і явищ, їх властивостей і параметрів. У процесі аналізу головні його складові розподіляються за функціональним призначенням, інакше кажучи, визначається їхній вплив на аналізовану проблему та встановлюється взаємозв'язок з навколишнім економічним середовищем.

Для визначення структури та структурних змін досліджуваного явища, установлення взаємозалежностей між показниками використовується метод групувань. Він дає можливість установити співвідношення певних показників у загальній їх сукупності. Для більш повного та багатогранного аналізу ділової активності підприємства дослідження доцільно проводити з використанням часових інтервалів. Тому для досягнення цієї мети використовуються методи аналізу рядів динаміки.

Рядами динаміки називають послідовність чисел, які характеризують зміну певного економічного явища з часом і дають змогу визначити особливості його розвитку. Основними показниками, за допомогою яких здійснюється аналіз рядів динаміки, постають середній рівень ряду, під час якого визначається середнє значення показника протягом аналізованого періоду; абсолютний приріст, який характеризує відхилення значень певного показника від базисного або попереднього; темп росту, що дає змогу порівнювати тенденцію розвитку ряду динаміки; темп приросту, який установлює відносні зміни рівнів ряду динаміки за певний проміжок часу.

Оскільки ділова активність підприємства формується в результаті здійснення відповідної системи управління, великого значення набуває комплексний метод оцінки ділової активності, сутність якого приводиться до здійснення аналізу комплексу показників діяльності підприємства, що характеризують незадовільний його фінансовий стан, та тих, що відповідають за високий фінансовий розвиток. За допомогою такого аналізу підприємство має можливість установити проблемні аспекти в господарюванні, виявити джерела їх виникнення, розробити певні управлінські заходи, спрямовані на підвищення рівня ділової активності та управління нею, здійснювати контроль їх фактичного застосування. Проте застосування лише комплексного аналізу ускладнює обґрунтування висновків про загальний рівень фінансового стану підприємства. Цей метод характеризується високою трудомісткістю, до того ж йому притаманні недоліки методу коефіцієнтних розрахунків. Тому це ускладнює практичну реалізацію комплексного методу аналізу на підприємстві.

Комплексність оцінки ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр" повинна враховувати всю багатогранність цього показника, що стає можливим при використанні кваліметричного методу. Його сутність полягає в тому, що ділова активність складається із сукупності складових, які займають окремі частки в її загальній частині, і дає змогу оцінювати діяльність управлінського персоналу відносно забезпечення ділової активності.

Слід зазначити, що серед наявних методів, як і серед прийомів, більшість належить аналізу оцінки ділової активності, а не її управлінню. Так, до останніх належить лише метод морфологічного аналізу, за допомогою якого визначаються причинно-наслідкові впливи на ділову активність, що дає змогу формувати певні заходи з її управління. Інші методи, спрямовані здебільшого на здійснення аналізу факторів і показників, що допомагають оцінити ділову активність, не маючи можливості управління нею (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Основні методи оцінки та управління діловою активністю ТОВ "Інтер Авто Центр"

Примітка. Побудовано автором

За результатами дослідження слід відзначити, що серед наявних методів оцінки та управління діловою активністю підприємств немає єдиного, який би поєднував функції оцінки ділової активності та управління нею. Більшість методів характеризується рисами, які ускладнюють процес управління діловою активністю, наприклад, при наявності функції управління жоден метод не враховує розмір підприємства та форму власності. Такий підхід має бути гнучким та адаптивним для здійснення комплексної характеристики управління діловою активністю на підприємствах.

Отже, ТОВ "Інтер Авто Центр" найбільше використовує коефіцієнтний метод управління діловою активністю, особливість якого полягає в розрахунку відповідних коефіцієнтів, до яких належать зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ділову активність підприємства. Проте коефіцієнтний метод характеризується певними недоліками, а саме використання великої кількості коефіцієнтів, які нерівномірно можуть змінюватися в часі, що, в свою чергу, викликає труднощі формулювання однозначних висновків щодо якості аналізу ділової активності підприємства загалом; відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів, що використовуються під час аналізу ділової активності, тому потрібно в подальшому використовувати комплексному методу до систематизації основних принципів, методів та показників, найбільш придатних для оцінювання системи управління діловою активністю.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ТОВ "ІНТЕР АВТО ЦЕНТР"

3.1. Розробка моделі управління діловою активністю для підприємства

Також, з метою ухвалення ефективних управлінських рішень щодо підвищення рівня управління та стабілізації ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр" виникає необхідність у концептуально новому комплексному підході до систематизації основних підходів, методів та показників, найбільш придатних для оцінювання системи управління діловою активністю.

Він має виявляти всебічні причинні залежності, які впливають на ділову активність організації з метою управління діловою активністю; аналіз повинен забезпечити системний підхід, коли ділова активність розглядається як складна система, котра постійно змінюється і знаходиться під впливом низки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Управління діловою активністю залежить від правильно вибраного інструментарію управління діловою активністю, що містить: структурне уявлення об'єкта управління, принципи, методи і функції управління.

Головним елементом, що визначає склад інструментарію, є об'єкт управління. Як об'єкт управління є показники ділової активності підприємства — це вихідні елементи інструментарію, які слугують моделями явищ або процесів, що відображають специфічну спрямованість діяльності підприємства. Схематично склад інструментарію управління діловою активністю для ТОВ "Інтер Авто Центр" поданий на рис. 3.1.

Так, ми виділяємо такі складові інструментарію управління діловою активністю підприємства: принципи управління діловою активністю; методи управління діловою активністю; функції управління діловою активністю.

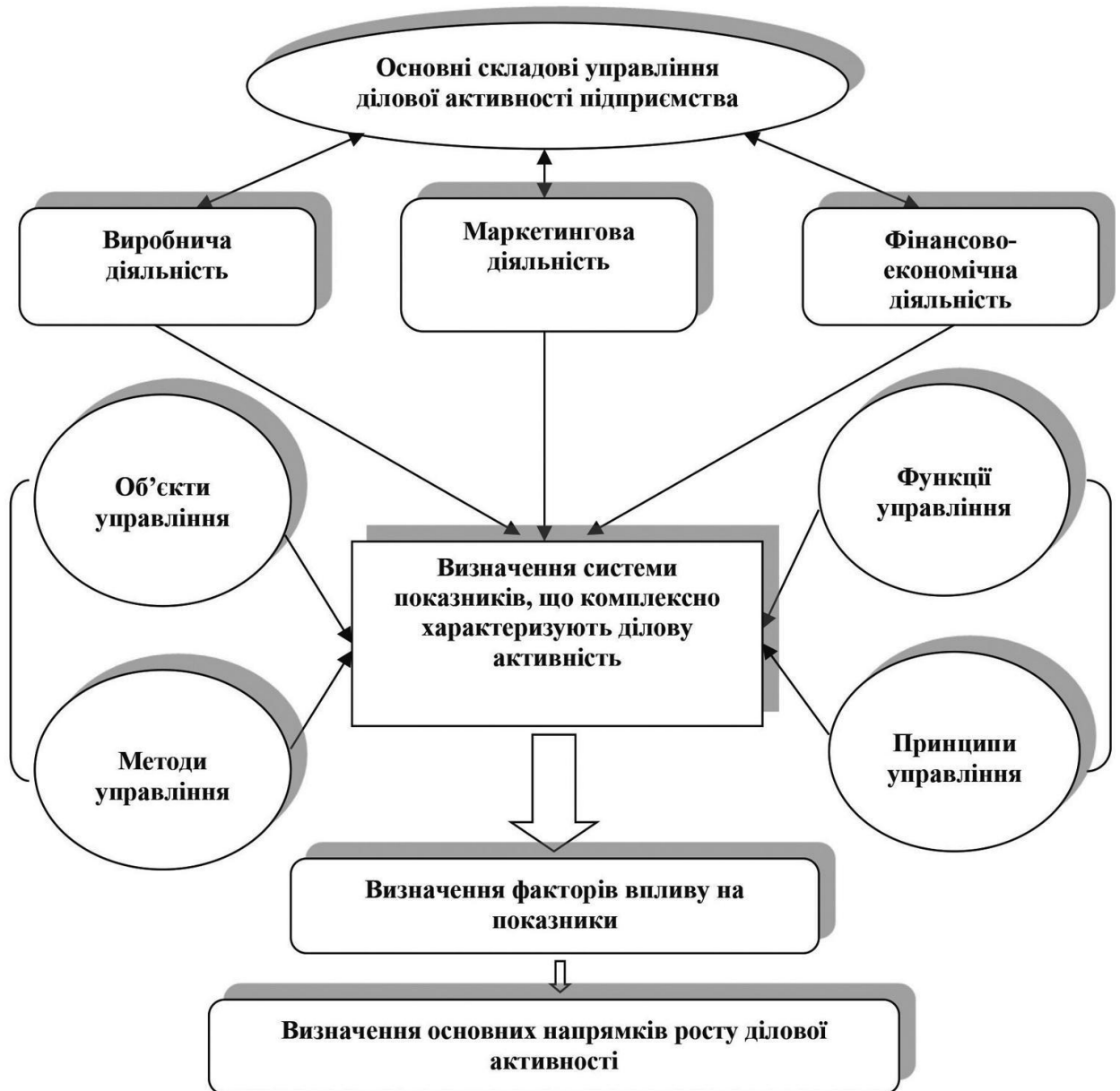


Рисунок 3.1 - Складові інструментарію управління діловою активністю для ТОВ "Інтер Авто Центр"

Примітка. Побудовано автором

З метою активізації ділової активності підприємства пропонують сучасну модель управління діловою активністю, яка включає в себе наступні завдання:

- визначення сутності ділової активності та необхідності управління нею;
- формулювання завдань вдосконалення управління ділової активності підприємства;
- формування складу інструментарію управління ділової активності;
- вдосконалення методики оцінки фактичного рівня ділової активності підприємства.

Розроблена модель управління діловою активністю для ТОВ "Інтер Авто Центр" регламентує послідовність дій під час управління діловою активністю. Умовно управління діловою активністю підприємства можна розділити на чотири етапи:

- 1 етап: планування рівня ділової активності;
- 2 етап: реалізація на практиці поставлених завдань;
- 3 етап: облік і контроль фактичних значень ділової активності;
- 4 етап: аналіз і регулювання відхилень від заданого рівня.

Метою першого етапу управління діловою активністю є планування рівня показників ділової активності. Основою для цього мають бути дані оперативних, тактичних і стратегічних планів з кожного напрямку діяльності підприємства. На основі активізації маркетингової діяльності:

- формують виробничу програму, яка враховує виробничі, організаційні та соціальні умови діяльності підприємства;

- визначають необхідний розмір матеріально-виробничих запасів, величина основних засобів, кількість трудових ресурсів, обсяг фінансових ресурсів;

- проводять розрахунок планованих величин витрат, обсягів виробництва і реалізації, очікуваного прибутку.

На другому етапі проводиться формування портфеля замовлень, відповідно до якого будується виробничий процес, виготовляється продукція, розраховуються плановані значення відносних показників, що відображають

ділову активність в розрізі маркетингової, виробничої, комерційної та економічної діяльності.

Третій етап містить збір, узагальнення та інтерпретацію інформації про фактично вироблені витрати, обсяги виробництва і реалізації, величину отриманого прибутку. Проводять розрахунок фактичних показників ділової активності підприємства.

Тому необхідним є аналіз ділової активності підприємства, який дає змогу оцінити результативність маркетингової, виробничої та фінансово-економічної діяльності ТОВ "Інтер Авто Центр" (рис. 3.2).

Формуючи сучасну модель управління діловою активністю, необхідно щоб виконувалися такі завдання аналізу ділової активності:

- аналіз планованих темпів економічного розвитку;
- спостереження за динамікою зміни зовнішніх і внутрішніх умов та обмежень;
- аналіз і оцінка ефективності прийнятих рішень для росту ділової активності підприємства;
- інформування вищої ланки управління про рівень ділової активності та напрямки її росту.

Використання запропонованої моделі управління діловою активністю передбачає появу таких видів ефекту, як:

- розробка і коригування стратегії розвитку;
- оцінка ефективності виробничої, маркетингової та фінансової діяльності підприємства;
- визначення впливу факторів на зміну рівня ділової активності;
- визначення шляхів підвищення рівня ділової активності підприємства.

Управління діловою активністю поєднує всі елементи інструментарію на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Стратегічний рівень передбачає визначення мети та завдань діяльності підприємства, визначення прийомів та методів управління, розробку системи показників для комплексної оцінки ділової активності.



Рисунок 3.2 - Модель управління діловою активністю ТОВ "Інтер Авто Центр"

Примітка. Побудовано автором

На тактичному рівні проводять ретроспективну оцінку управління діловою активністю, організацію аналізу вагомих показників ділової активності та визначення впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень ділової активності. Оперативний рівень поєднує в собі оцінки: забезпеченості ресурсами, виконання плану, ефективності використання ресурсів.

Тому управління діловою активністю дозволяє розробити таку політику управління підприємством, яка допоможе виявити всі сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, і на цій основі досягти максимальної результативності. Управління діловою активністю — це перманентний процес, який має здійснюватися на підприємстві протягом усього періоду його функціонування, що забезпечить його економічний ріст та розвиток.

Оцінку стану управління фінансовою підсистемою проаналізовані способи та методи не надають. Вони сфокусовані на фінансово-економічних показниках, визначенні результативності фінансових операцій, фінансового стану підприємства (Додаток Г).

Запропонована модель управління діловою активністю для ТОВ "Інтер Авто Центр" дає змогу врахувати специфіку його функціонування і побудована на всебічному вивченні, узагальненні та оцінці ділової активності за основними напрямками діяльності підприємства.

Розроблена модель управління діловою активністю дозволяє всебічно і комплексно оцінити ефективність системи управління діловою активністю на стадіях планування, обліку, аналізу і контролю. При цьому вирішуються основні завдання підприємства: зниження ресурсомісткості продукції завдяки зменшенню витрат; нарощення обсягів реалізації продукції через розширення асортименту; підвищення рівня прибутковості та фінансової стійкості; оптимізація складу та структури майна; збільшення ринкової вартості підприємства за рахунок нарощування виробничого потенціалу та росту іміджу підприємства на ринку.

3.2. Шляхи підвищення рівня ділової активності підприємства

Для, забезпечення розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр" та його конкурентоспроможності в довгостроковій та короткостроковій перспективі необхідно підвищувати рівень його ділової активності з врахуванням загальної стратегії його розвитку, яка повинна бути спрямована на підвищення рівня економічного розвитку внаслідок зменшення ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок поєднання зусиль органів управління підприємством та його персоналу.

Проведений аналіз показав, що ТОВ "Інтер Авто Центр" не має чітко сформульованої стратегії свого розвитку, тому ми пропонуємо її розробити, оскільки однією з її складових є ділова активність та управління нею.

Так, процес розробки комплексної стратегії розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр" передбачає такі етапи (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Етапи розробки комплексної стратегії розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр"

1. Встановлення цілей
Розробка довгострокової стратегії розвитку підприємства, що передбачає забезпечення стабільності функціонування та досягнення високого рівня ділової активності підприємства.
2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства
Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства
Виявлення внутрішніх змін (фінансово-економічних показників) підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості.
4. Комплексна оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства
Визначення рівня ділової активності підприємства як основи комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності та перспектив розвитку.
5. Визначення мети і постановка завдань
Підвищення рівня розвитку підприємства внаслідок зменшення ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища.
6. Напрями реалізації комплексної стратегії розвитку підприємства
Реалізація стратегії здійснюється в усіх напрямках діяльності підприємства.
7. Реалізація і контроль стратегічних рішень
Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Примітка. Побудовано автором.

Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Основні напрями реалізації комплексної стратегії розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр" наведені в таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 Напрями реалізації комплексної стратегії розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр"

Назва напрямів реалізації стратегії	Шляхи оптимізації
1	2
1. Підвищення фінансової стійкості:	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягу реалізації продукції; - зменшення дебіторської заборгованості; - зменшення кредиторської заборгованості; - ефективне використання власних активів.
2. Підвищення платоспроможності підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> - ефективне використання власних активів, зокрема оборотних активів; - вчасна сплата зобов'язань і боргів; - залучення довгострокових позик на фінансування капітальних витрат; - збільшити власні обігові кошти на рахунку в банку.
3. Підвищення ділової активності:	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення дебіторської заборгованості; - зменшення кредиторської заборгованості; - зменшення виробничих запасів, ресурсів незавершеного виробництва; - прискорення реалізації товарної продукції.
4. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та інноваційного розвитку підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - оновити матеріально та морально застаріле обладнання, його реконструкція; - вдосконалення існуючих технологій; - збільшити частку спеціалістів, які виконують наукові та інженерно-технічні роботи; - нарощення інвестицій для фінансування проектів розвитку підприємства.

Примітка. Побудовано автором.

Реалізація єдиної системи комплексних напрямів розвитку ТОВ "Інтер Авто Центр", дозволить забезпечити високий рівень економічного розвитку на майбутнє.

Також, для найбільш ефективного управління діловою активністю ТОВ "Інтер Авто Центр" повинне сформувати контур оперативного управління, до якого можуть бути віднесені завдання, безпосередньо пов'язані з реалізацією виробничих планів.

Ми розглядаємо оперативне управління як управління в короткостроковому періоді, тому основна увага при здійсненні заходів оперативного управління керівництва ТОВ "Інтер Авто Центр" повинна бути направлена на управління оборотними активами (рис. 3.3).

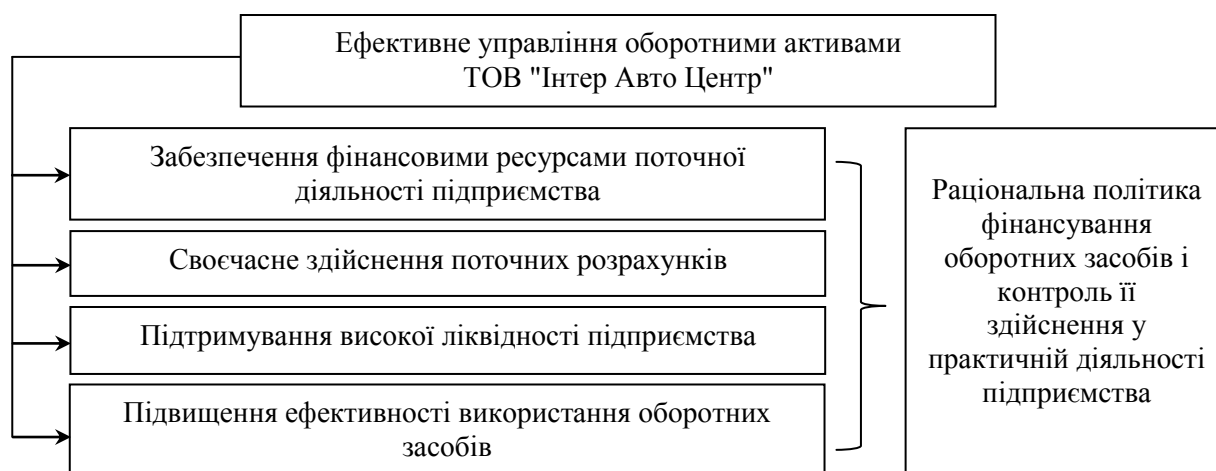


Рисунок 3.3 - Основні завдання оперативного управління оборотними активами ТОВ "Інтер Авто Центр"

Примітка. Побудовано автором.

Дійсно, реалізація політики управління оборотними активами має забезпечити довгострокову виробничу і ефективну фінансову діяльність ТОВ "Інтер Авто Центр". Як відомо, оборотні активи підприємства й джерела їх формування визначають рівень ліквідності балансу та підприємства в цілому.

В зв'язку з цим можуть бути виділені основні аспекти оперативного управління, а процес оперативного управління повинен полягати в здійсненні декількох паралельних процесів: оперативне управління запасами, витратами, дебіторською заборгованістю, короткостроковими фінансовими вкладеннями та касовою готівкою. При оперативному управлінні запасами необхідно застосовувати прийоми логістики, до завдань якої відносяться: моніторинг

запасів, забезпечення запасів, план на устаткування та служба ЕОМ, служба даних.

В рамках перерахованих процедур необхідно підтримувати мінімальний рівень запасів, необхідних для здійснення діяльності ТОВ "Інтер Авто Центр".

Суть оперативного управління дебіторською заборгованістю полягає в здійсненні заходів щодо поточного управління боргами споживачів підприємства. Для цього можуть застосовуватися різні методи (рис. 3.4), направлені на зниження ризиків і підвищення поточної ліквідності боргів.

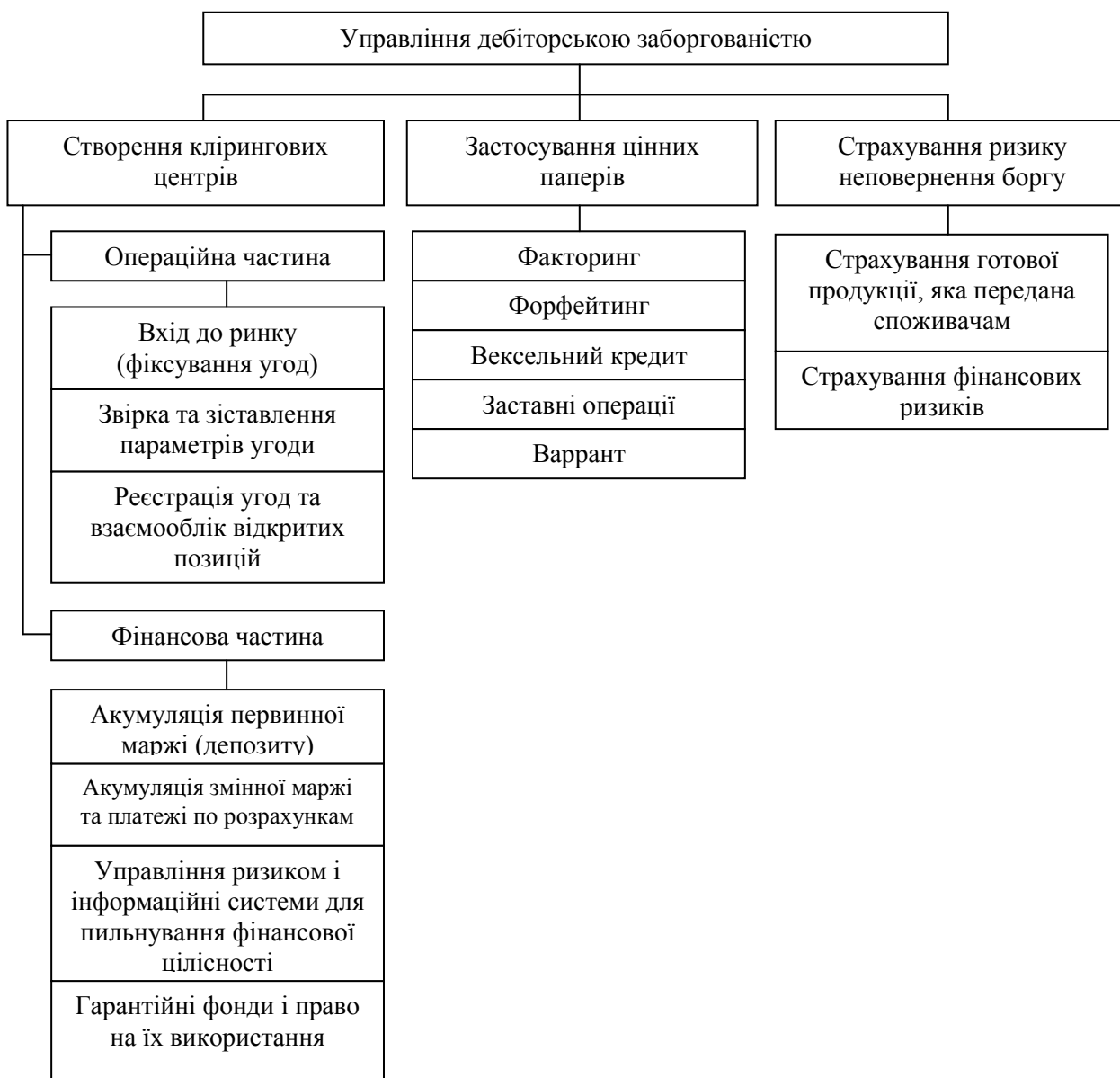


Рисунок 3.4 - Методи управління дебіторською заборгованістю ТОВ "Інтер Авто Центр"

Примітка. Побудовано автором

З метою максимізації потоків грошових коштів ТОВ "Інтер Авто Центр" необхідно розробити систему договірних взаємовідносин з контрагентами, застосовуючи гнучкі умови і форми оплати, до яких відносяться:

- передплата, яка передбачає встановлення мінімальної ціни продажу;
- банківська гарантія, яка припускає, що банк відшкодуватиме необхідну суму у разі невиконання дебітором своїх зобов'язань;
- застосування гнучких цін, які можуть бути прив'язані до різних індикаторів, наприклад, до загального індексу інфляції або до курсу долара, гнучка ціна використовується для захисту підприємства від інфляційних збитків або збитків по курсових різницях.

У зв'язку з цим у сфері управління оборотними активами ТОВ "Інтер Авто Центр" необхідно здійснити ряд заходів (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 Напрями удосконалення управління оборотними активами ТОВ "Інтер Авто Центр"

№ з/п	Напрями	Заходи
1	2	3
1.	Вдосконалення інформаційного забезпечення управління оборотними активами	Проведення систематичного моніторингу стану оборотних активів, використання реєстрів дебіторської заборгованості в розрізі дебіторів
2.	Покращення управління дебіторською заборгованістю	Визначення пріоритетності погашення дебіторської заборгованості, використання інструментів прискорення погашення дебіторської заборгованості, реструктуризація сумнівної дебіторської заборгованості, покращення платіжної дисципліни
3.	Оптимізація витрат оборотних активів	Перенесення на деякий час реалізації проектів з модернізації виробничих потужностей; переговори з клієнтами щодо внесення авансових платежів

Примітка. Розроблено автором

Комплекс тактичних заходів для поліпшення ситуації конкретно в оборотними активами включає здійснення заходів «оперативного набору» в

постійному режимі; активізацію дій по погашення «нормальної» дебіторської заборгованості, щоб не допустити переведення її в розряд простроченої чи сумнівної, переговори щодо авансової оплати за енергію в обмін на знижку її вартості, перенесення витрат на більш пізні періоди, крім тих, які життєво необхідні для забезпечення виробничого процесу.

Таким чином, з метою удосконалення управління оборотними активами ТОВ "Інтер Авто Центр" необхідно застосовувати більш консервативну політику, яка передбачає використання жорстких вимог до дебіторів щодо погашення заборгованості та/або внесення значної частини авансових платежів.

Отже, опираючись на теоретичні аспекти та на основі аналітичних досліджень ТОВ "Інтер Авто Центр" можна порекомендувати наступні шляхи удосконалення управління діловою активністю:

- необхідно удосконалити процес управління капіталом шляхом визначення доцільної його межі й обґрунтованої величини запасів;
- структуру оборотних активів підтримувати, не допускаючи наявності надлишкових сум, оскільки це призведе до збільшення витрат та зниження доходу;
- не допускати високого рівня кредиторської заборгованості й поліпшувати розрахунково-касову дисципліну;
- встановлювати раціональне співвідношення між короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями;
- удосконалити процес управління дебіторською заборгованістю, здійснюючи її класифікацію, постійний аналіз її стану.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-практичних аспектів управління діловою активністю підприємства дозволило сформулювати наступні висновки та пропозиції:

На основі аналізу існуючі підходи до визначення поняття «ділова активність підприємства», нами запропоновано власне трактування ділової активності підприємства, в якому зацентровано увагу на тому, що вона проявляється у динамічності розвитку суб'єкта господарювання, досягненні поставлених цілей, які відображають показники, що характеризують ефективність використання економічного потенціалу підприємства та освоєння ринків збуту.

На підставі дослідження сучасної економічної літератури запропоновано виділяти десять класифікаційних ознак ділової активності, за якими будуть визначитися її види. Застосування класифікації дозволить покращити управління підприємством на усіх рівнях.

Ділова активність є складовою аналізу ефективності господарської діяльності, оскільки відображає результати роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або величини їх споживання в процесі виробництва. Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Аналіз її полягає у дослідженні рівнів і динаміки різнобічних фінансових коефіцієнтів оборненості, які є відносними показниками фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта.

Аналіз управління діловою активністю здійснювався на прикладі ТОВ "Інтер Авто Центр", предметом діяльності ТОВ "Інтер Авто Центр" є:

- оптова торгівля автомобілями;
- роздрібна торгівля автомобілями;
- посередництво в торгівлі автомобілями.

Організаційна структура ТОВ "Інтер Авто Центр" представлена

виконавчим директором, начальником, відділу продаж, менеджером з маркетингу, офіс-адміністратором, CR-менеджером, начальником відділу після продажного обслуговування автомобілів, начальником відділу запасних части, головним бухгалтером, касиром, адміністраторами, охороною, механіками, прибиральниками та ін.

Аналіз основних техніко-економічних показників роботи ТОВ "Інтер Авто Центр" за 2014-2018 рр. показав зростання чистого доходу від реалізації продукції з 6569,1 тис. грн. до 285258,4 тис. грн., що пов'язано із підвищенням обсягів продажу продукції за різними асортиментними позиціями та зростанням цін на продукцію підприємства.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на більшій, ніж темп приросту чистого доходу і величина собівартості продукції на кінець періоду становить 269294,6 тис. грн. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на у 3,2 рази у 2018 р. порівняно із 2014 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2018 р. складала 2850,6 тис. грн. або у 15 раз більше, ніж у 2014 р. Необхідно відмітити, що у 2015 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1932,9 тис. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

Спостерігається зростання чисельності персоналу на 15 осіб. Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у 3 рази в 2018 р. порівняно із 2014 р. Зміни в чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2018 р. порівняно із 2014 р. у 5 раз більшу заробітну плату, яка на кінець 2018 р. становила 5781,4 грн.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так якщо у 2014 р. їх середньорічна вартість складала 2851,3 тис. грн., то у 2018 р. цей показник зріс у 2,8 рази та склав 8099 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання, а також

приладів та інструментів. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондоддачі має позитивну динаміку і збільшився на 54,1%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Встановлено також, що ТОВ "Інтер Авто Центр" найбільше використовує коефіцієнтний метод управління діловою активністю, особливість якого полягає в розрахунку відповідних коефіцієнтів, до яких належать зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ділову активність підприємства.

Провівши аналіз ділової активності ТОВ "Інтер Авто Центр", можна зробити загальний висновок, що підприємство все ж ефективно використовує свої ресурси. Хоч у 2015 році воно зазнало значних труднощів, почало отримувати збиток від своєї діяльності, але уже в 2016 році було усунено недоліки в роботі та покращено його діяльність.

В зв'язку з цим, запропоновано удосконалити підхід до комплексної системи оцінки ділової активності, на основі якого доцільним є ухвалення управлінських рішень стосовно оцінки стану системи управління діловою активністю.

Також розроблено сучасну модель управління діловою активністю підприємства, реалізація якої здійснюється в чотири етапи: планування рівня ділової активності; реалізація на практиці поставлених завдань; облік і контроль фактичних значень ділової активності; аналіз і регулювання відхилень від заданого рівня. Дана модель дозволяє всебічно і комплексно оцінити ефективність системи управління діловою активністю на стадіях планування, обліку, аналізу і контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна М.Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. *Актуальні проблеми економіки*. № 9. С. 92–100.
2. Антипенко Є. Ю., Ногіна С. М., Піддубна Ю. С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 76–80.
3. Биба В. В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 110-113.
4. Бондарева Ю. О. Управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир : Житомирський Національний Агроєкологічний Університет, 2015. 208 с.
5. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2008. 284 с.
6. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «ділова активність підприємства». *Вісник КТУ*. 2010. № 22. С. 63–69.
7. Гаркуша Н. М. Сутність ділової активності підприємства за ринкових умов та її види. *Кримський економічний вісник*. 2012. №1 (01) грудень. Ч. II. С. 145-149.
8. Герасимова В. О., Рудь Л. М. Аналіз ділової активності підприємств машинобудування в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 1. С. 168-175.
9. Годящев М.О. Дослідження аналітичного інструментарію управління діловою активністю підприємств. *Бізнес-інформ*. 2017. № 7. С. 241-246.
10. Годящев М.О. Організаційна складова управління діловою активністю підприємств: сутність та інструменти. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. праць. Вип. 2(62). Сєверодонецьк: СНУ. м. В. Даля, 2017. С. 88-95.

11. Годящев М.О. Оцінювання рівня ділової активності підприємств у контекст. сучасних інструментальних можливостей. *Вісник Східноукраїнського національного університету імен. Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 81-89.
12. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства: контроль, аналіз та безпека: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. К.: ЦНЛ, 2009. 445 с.
13. Денисенко М. П. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 52-58.
14. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія / Н.Б. Кащена, О.О. Горошанська, Т.В. Польова [та ін.]. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2016. 196 с.
15. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 10. С. 250-255.
16. Д'яченко І. І. Методичне забезпечення аналізу ділової активності підприємства. *Управління розвитком*. 2014. № 10. С. 140-142.
17. Ефимова О. В. Анализ финансовой отчётности : учеб. пособие. М. : Омега-Л, 2004. 451 с.
18. Здрілюк В. М. Управління діловою активністю підприємства [Електронний ресурс]. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р.– Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3852>.
19. Зима О.Г., Птащенко О.В., Кошарна В. В. Управління діловою активністю підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Східн. Нац. Університету імені Володимира Даля*. № 6 (236). 2017. С.103-105.
20. Зятковський І. В. Фінанси підприємств: Навч. Посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. К.: Кондор, 2003. 364 с.
21. Кіндрацька Г. І., Кулиняк Ю. І. Ділова активність український підприємств: рівні та основні фактори впливу. *Видавництво Львівської політехніки*. 2017. №873 (5). С. 50-59.

22. Кобрин Л. Й. Теоретико-методичні підходи до управління діловою активністю підприємства. *Наукові записки* [Української академії друкарства]. 2018. № 1. С. 193–200.
23. Ковалев А. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник для вузов. М., 2001. 250 с.
24. Ковалев В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры : учебн-практ. пособие. М. : Финансы и статистика, 2002. 560 с.
25. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент. 3-тє вид., випр. і доп. К. : Знання, 2008. 483 с.
26. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. №20. С. 248-256.
27. Комаріст О. І. Оцінка ділової активності підприємств у ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія : Економічні науки*. – 2009. – N1. – С.92-95.
28. Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Х.: Фактор, 2007. 784 с.
29. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: ЦНЛ, 2009. 224 с.
30. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: Вдавництво Львівської політехніки, 2013. 696 с.
31. Куриленко Т. П. Теоретичні аспекти визначення ділової активності. *Науковий вісник Академії муніципального управління, серія "Економіка"* : зб. наук. праць. К. : АМУ, 2019. Вип. 3. Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2019_3/ZMIST.htm.
32. Кухарєва О. О. Методика інтегральної оцінки рівня ділової активності промислового підприємства. *Економічний простір*. 2008. №16. С. 114-122.
33. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. КНЕУ, 2010. 387 с.

34. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. К.: «Хай-Тек Прес», 2008. 36 с.
35. Майстренко В.М. Аналіз ділової активності сільськогосподарського підприємства. *Студентські наукові студії: Молодіжний науковий журнал*. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. П. Могили, 2019. Випуск 31. С.66-70.
36. Марченко О.І. Фінансові аспекти ділової активності. *Фінанси України*. 2007. № 5. С. 136–143.
37. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. К. : Вища школа, 2003. 217 с.
38. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 5. 2015. С. 508-511.
39. Мних Є. В. Економічний аналіз: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 412 с.
40. Нейф Н. М. Методологические подходы к оценке деловой активности предприятия. *Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии*. 2011. № 3. С. 135- 140.
41. Нестеренко Н.В. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. Ч. 3. 411 с.
42. Овчаренко Є. І. Особливості управління діловою активністю підприємств у сучасних умовах. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 4 (11). С. 30–33.
43. Петренко М.І. Оцінка ділової активності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. праць. № 26. К. : НАУ, 2018. [Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2018_26/index.html].
44. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник / В. О. Подольська. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
45. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Підручник. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

46. Польова Т. В. Ділова активність як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. [«Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції»], (Одеса : ОНЕУ, 26.05.2016 р.). – Херсон : Грінь Д. С., 2016. С. 403-406.

47. Про затвердження форми державного статистичного спостереження № 2К-П (місячна) "Обстеження ділової активності промислового підприємства": Наказ Державної служби статистики України від 21.05.2019 №163. Режим

доступу:https://docs.dtkr.ua/doc/1157.3838.0?_ga=2.28610300.1902699750.1579933897-172842861.1579933897

48. Рзаєва Т. Г. Оцінка ділової активності та механізм забезпечення результативної діяльності підприємств (на прикладі підприємств машинобудування) : дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельницький, 2001. 183 с.

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

50. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Аналіз ділової активності підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. «Young Scientist». № 1 (65). January, 2019. С. 247-249.

51. Статут ТОВ "Інтер Авто Центр", затверджений рішенням учасників ТОВ "Інтер Авто Центр" №12/09/19. Хмельницький, 2019. 16 с.

52. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2017. № 7. С. 161-164.

53. Ткачук Г.Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 13. Ч. 4. С. 88–90.

54. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 991–995.

55. Турило А.М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 79–84.
56. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія / С. А. Бурій, В. О. Мукомела-Михалець. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 183 с.
57. Фінанси підприємств: Підручник / Кер. автор. кол-ву і нвук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та допов. К.: КНЕУ, 2004. 571 с.
58. Фінансова звітність ТОВ "Інтер Авто Центр" за 2014-2018 роки.
59. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Київ : КНЕУ, 2005. 592 с.
60. Харченко В. А. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2013. № 4. С. 87–92.
61. Хома І. Б. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. Вип. 24.6. Київ : НЛТУ України, 2014. С. 150–155.
62. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41-45.
63. Шегда А.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. 2-ге вид.; стер. К.: Знання-Прес, 2002. 35 с.
64. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – 2-ге вид., стер. К. : Знання, 2013. 375 с.
65. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М. : Инфа-М, 2008. 208 с.
66. Юрченко А. Ю. Теоретико-методичні підходи до розроблення та оцінки інтегрального показника економічної стійкості підприємства. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2017. №4. – С. 74–77
67. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.

спеціальності 073 Менеджмент
денної форми навчання

« ____ » січня 2020 р.

Науковий керівник

к.е.н., доцент

« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Лановецька Н.Л.

Ініціали, прізвище

Підпис

Н.М. Ткачук

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри

д.е.н., професор

« ____ » січня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

Характеристика рівнів ділової активності підприємства

Рівень ділової активності	Господарська ситуація	Характеристика рівня ділової активності	Способи підвищення та стабілізації рівня ділової активності
1	2	3	4
Достатній (високий)	Нормальна	Стійкий фінансовий стан, активна інвестиційна та інноваційна політика, стійка тенденція до зростання оціночних показників, високий рівень показників ефективності використання ресурсів	Підвищення якості продукції, розробка нових її видів; постійний пошук резервів зниження витрат усіх видів сировини та матеріалів; періодичне оновлення виробничої бази на новій технологічній основі; формування запасу ресурсів відповідно до потреб підприємства; оптимізація структури джерел їх фінансування
Задовільний (середній)	Проблемна	Нестійкий фінансовий стан, інертне (епізодичне) здійснення інвестиційної і інноваційної діяльності, нестійка динаміка зростання оціночних показників, суттєве зниження ефективності використання ресурсів	Нейтралізація надмірних залишків запасів; реалізація продукції, що не користується попитом; дослідження ринкового середовища; аналіз власних позицій і конкурентів; скорочення тривалості операційного циклу за рахунок невиправданої тривалості основних його етапів; забезпечення ритмічної та злагодженої роботи підприємства; ліквідація простоїв обладнання, збоїв у постачанні; постійне здійснення аналізу ділової активності на усіх рівнях; розробка і прийняття управлінських рішень з урахуванням результатів аналізу
Незадовільний (низький)	Кризова	Кризовий фінансовий стан, відсутність інноваційної діяльності, звужений тип виробництва, стійка негативна тенденція спаду оціночних показників, неефективне використання ресурсів	Локалізація ризикової ситуації відповідно до джерел її виникнення, зміна стилю управління в умовах кризової ситуації, експрес-аналіз ділової активності, оперативне реагування на виникнення проблемної ситуації

Примітка. Систематизовано автором.

Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	6569,1	87890,1	166132,1	277198,4	285258,4	437,72
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	60267,1	81721,7	155947,1	261732,4	269294,6	446,84
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	4902	6168,4	10185	15466	15964	325,66
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	189,9	-1932,9	3340,2	6146,1	2850,6	1501,11
5.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,92	0,93	0,94	0,94	0,94	102,08
6.	Рентабельність – продажу	%	0,32	-2,37	2,14	2,35	1,06	335,94
	– витрат	%	0,29	-2,15	2,05	2,27	1,01	345,39
7.	Чисельність працівників	осіб	51	55	56	61	69	135,29
8.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн. /особу	1277,83	1598,00	2966,64	4544,24	4134,18	323,53
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	951,2	1038	2645	3612	4787	503,26
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	1554,25	1572,73	3936,01	4934,43	5781,4	371,97
11.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	2851,3	2844,9	2215,65	5010,3	8099	284,05
12.	Фондовіддача	грн./грн.	22,86	30,89	74,98	55,33	35,22	154,10

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ "Інтер Авто Центр"

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОСНОВНИХ ПРИЙОМІВ, МЕТОДІВ ТА ПОКАЗНИКІВ, НАЙБІЛЬШ ПРИДАТНИХ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ
УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ**



Рисунок - Систематизація основних прийомів, методів та показників, найбільш придатних для оцінки управління діловою активністю підприємства
Примітка. Побудовано автором.