

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття ступеня Магістр
на тему:

**«Управління діловою активністю підприємства (на матеріалах ХКП
«Спецкомунтранс»)»**

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 072 Фінанси,
банківська справа та страхування
денної форми навчання

Фурман Д. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент

Ткачук Н. М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н. **Бучковська Я. Г.**

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Теоретична сутність і необхідність управління діловою активністю підприємства..... | 6 |
| 1.2. Методичні аспекти управління діловою активністю підприємства..... | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС» | 23 |
| 2.1. Оцінка ділової активності підприємства..... | 23 |
| 2.2. Особливості управління діловою активністю підприємства..... | 34 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | 40 |
| 3.1. Шляхи підвищення рівня ділової активності для підприємства..... | 40 |
| 3.2. Розробка моделі управління діловою активністю для підприємства..... | 47 |
| ВИСНОВКИ | 53 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 57 |
| ДОДАТКИ | 62 |

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим фактором для кожного учасника господарювання є безперервний контроль за станом фінансового розвитку, що сприяє використанню найефективніших управлінських рішень, які повинні базуватися на реальних показниках функціонування підприємства, особливо на тих, що характеризують його ділову активність. Від ділової активності залежить швидкість обертання капіталу, а отже й рентабельність підприємств та їх конкурентоспроможність на національному й світовому ринках.

Важливість ділової активності полягає в тому, що в наш час стан сучасної економіки потребує від підприємств і організацій інноваційних методів управління підприємством, тому виникає потреба в використанні новітніх індикаторів оцінки ефективності діяльності підприємства, таким показниками є показники ділової активності підприємства. Адже показники оборотності капіталу є основою ділової активності і світовий досвід показує, що чим швидше обертається капітал підприємства (чи то власний, чи то залучений) тим більша величина прибутку дістається підприємству, ефективне розпорядження яким дозволить йому знайти раціональні шляхи до підвищення рентабельності виробничої діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ділова активність досліджується у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, зокрема таких як: Є. Ю. Антипенка, О. М. Анісімової, Ю. А. Брігхема, В. В. Варавки, Б. Є. Грабовецького, О. А. Гринькевич, Г. І. Кіндрацької, М. Ю. Ігнатенка, Л. О. Коваленка, Р. О. Костирка, Т. П. Куриленка, Т. А. Лахтіонової, М. В. Мельник, Н. Л. Мешкової, Є. В. Мниха, Ю. С. Піддубної, А. Д. Шеремета та ін. Незважаючи на достатньо високий рівень дослідженості ділової активності, на нашу думку, більш глибокого вивчення потребує методика управління діловою

активністю підприємств на основі її оцінки. Саме це й обумовило вибір теми магістерської роботи, сформувало її мету та основні завдання.

Метою роботи є поглиблення теоретичних і практичних засад управління діловою активністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичну сутність і необхідність управління діловою активністю підприємства;
- визначити методичні аспекти управління діловою активністю підприємства;
- здійснити оцінку ділової активності ХКП “Спецкомунтранс”;
- описати особливості управління діловою активністю ХКП “Спецкомунтранс”;
- визначити напрями вдосконалення управління діловою активністю на підприємстві ХКП “Спецкомунтранс”;
- розробити модель управління діловою активністю підприємства.

Об’єктом дослідження є ділова активність як одна з характеристик фінансового стану підприємства, що характеризує його здатність здійснювати успішну діяльність на основі забезпечення оптимального використання ресурсів, ефективного менеджменту та інвестиційної привабливості.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти управління діловою активністю ХКП «Спецкомунтранс».

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, фінансова звітність ХКП «Спецкомунтранс».

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані методичні розробки і рекомендації щодо вдосконалення управління діловою активністю мають універсальний характер і можуть застосовуватися підприємствами на різних рівнях управління

Апробація результатів дослідження. За результатами здійсненого дослідження опубліковано тези у збірнику тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути», 4-5 лютого 2021р., м. Дніпро.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 50 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи 65 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретична сутність і необхідність управління діловою активністю підприємства

В наш час стан сучасної економіки потребує від підприємств і організацій інноваційних методів управління підприємством, в основу яких мають бути покладені новітні індикатори оцінки ефективності діяльності підприємства, таким показниками є показники ділової активності підприємства.

Аналіз показники ділової активності є важливим тому, що швидкості обороту коштів залежить розмір річного обороту, з розмірами обороту, а, отже, й з оборотністю пов'язана відносна величина умовно-постійних витрат: чим швидше оборот, тим менше на кожний оборот доводиться цих витрат та прискорення обороту на тій чи іншій стадії кругообігу коштів спричиняє прискорення обороту й на інших стадіях, а також до вивільнення коштів, які можуть бути використані на інших ділянках роботи підприємства.

Дослідження показників ділової активності дає можливість підприємству ефективніше здійснювати заходи, щодо до підвищення статусу підприємства на ринку та часто виступає вирішуючим фактором того чи буде підприємство успішним. Отже для того, щоб займати лідерські позиції на ринку та залишатися конкурентоспроможним підприємству необхідно здійснювати контроль за значення показників ділової активності.

Поняття ділової активності достатньо широке та охоплює практично всі аспекти роботи підприємства. Дослідження розробок науковців щодо трактування терміну свідчить про їхнє розмаїття й неузгодженість. Можна окреслювати це поняття в широкому та вузькому значенні. У широкому розумінні воно

спрямоване на просування на ринках продукції, праці, капіталу, а у вузькому означає виробничу та комерційну діяльність, успішність вкладених зусиль, ресурсів, ефективність менеджменту. Інакше кажучи, можна розглядати ділову активність стосовно акумуляції та управління внутрішніми ресурсами економічного зростання та активність у зовнішньому економічному середовищі. Внутрішня активність полягає у накопиченні економічного потенціалу підприємства та налагодженні механізму задля підвищення ефективності його використання.

Визначення поняття “ділова активність” почало використовуватися в економічній літературі недавно (в Україні в 1990-х роках з розвитком підприємництва й виникненням таких понять, як діловий ризик і діловий крах, запобігання якого вимагає активних дій від підприємців). Це пов’язано з впровадженням відомих у інших країнах світу методів аналізу фінансової звітності на основі системи аналітичних коефіцієнтів.

Визначення терміну “ділова активність” є різним. У широкому розумінні термін “ділова активність” означає всі зусилля, спрямовані на просування підприємства на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства. У цьому випадку словосполучення “ділова активність” являє собою, можливо, не цілком вдалий переклад англійського терміна “business activity”, який якраз і характеризує відповідну групу коефіцієнтів з системи показників оцінки фінансового стану суб’єктів підприємницької діяльності [3]. Визначення терміну «ділова активність» надається в економічних енциклопедіях та словниках, де: «активність ділова – економічна діяльність, яка конкретизована у вигляді виробництва того або іншого товару або надання конкретної форми послуг» [8]. Подальший аналіз теоретичних основ ділової активності доцільно здійснювати із урахуванням наявних підходів до визначення цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Тракткування сутності поняття «ділова активність»*

| № | Визначення | Автор |
|----|--|-------------------|
| 1. | Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Ділову активність характеризують як мотивований макро- і мікроекономічним рівнем управління процес стійкої господарської діяльності організації, направлений на забезпечення її позитивної динаміки, збільшення трудової зайнятості та ефективного використання ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності. | Лахтіонова Л. А. |
| 2. | Ділова активність - це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства, а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку конкретних товарів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, його конкурентоспроможність | Коваленко Л.О. |
| 3. | Ділова активність комерційної фірми проявляється в динамічності її розвитку, досягненні нею поставлених цілей, що відображають відповідні натуральні й вартісні показники, в ефективному використанні економічного потенціалу, розширенні ринків збуту своєї продукції. В фінансовому аспекті ділова активність підприємства знаходить своє віддзеркалення, насамперед, у швидкості обороту його коштів, відображає ефективність роботи підприємства відносно величини авансованих ресурсів або відносно величини їх споживання в процесі виробництва. | Куриленко Т.П. |
| 4. | Ділова активність підприємства - це економічна категорія, яка характеризує економічну діяльність підприємства з позицій внутрішніх його змін і проявляється через зміну її інтенсивності у часі. | Турило А.М. |
| 5. | Ділова активність підприємства формується за рахунок внутрішньої і зовнішньої ефективності. Внутрішня ефективність забезпечується організацією господарської діяльності, зовнішня — найкращим асортиментом готової продукції, товарів, робіт і послуг. Щодо переліку об'єктів діяльності підприємства, то виділяють дві концепції: маркетингову, технологічну. | Цал-Цалко Ю.С. |
| 6. | У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У вузькому розумінні (у контексті аналізу фінансово-господарської діяльності) ділова активність підприємства означає його виробничу та комерційну діяльність. | Ковалев В.В. |
| 7. | Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті в першу чергу виявляється у швидкості обороту його засобів | Деєва Н.М. |
| 8. | Ділова активність – це реальні, ініціативні, ефективні дії підприємців, підприємницьких структур, ділових людей, спрямовані на одержання позитивних результатів підприємницької діяльності. | Васильченко В. С. |

*Примітка. Складено автором на основі опрацювання джерел [1,4,7,13].

Можна виділити кілька точок зору на об'єкт впливу ділової активності на розвиток підприємства [7]:

- з точки зору маркетингу ділова активність розглядається, як вивчення тенденцій ділової активності відносять до найбільш типових завдань дослідників маркетингу і вважають, що циклічність і сезонність ділової активності є показником привабливості товару.
- з точки зору економічного аналізу ділову активність підприємства розглядають, як швидкість за яку обертаються основні засоби підприємства.
- з боку макроекономіки термін використовується для характеристики окремих фаз економічних циклів.

На основі вище описаного можна зробити висновок, що поняття ділової активності використовується в багатьох сферах, але сьогодні ще немає єдиної точки зору, щодо значення цього поняття. Проаналізувавши наведені підходи до визначення поняття ділової активності підприємства, доходимо до висновку, що погляди дуже різняться та немає єдиної характеристики цього терміну. Кожний автор, кожний вчений-економіст намагався виокремити якісь найбільш важливі особливості, тонкощі, нюанси, що є на фоні інших вагомими та 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).

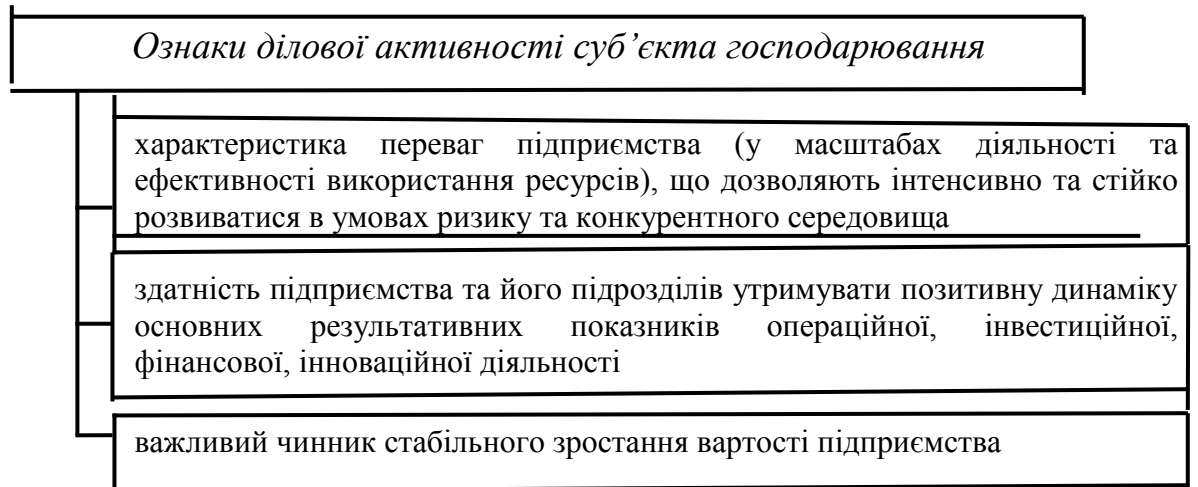


Рисунок 1.1 - Ознаки ділової активності підприємства*

*Примітка. Побудовано автором

Ми вважаємо, що не можна акцентувати увагу лише на вузькому або на широкому визначенні ділової активності. Вузький аспект ґрунтується на аналізі складових внутрішнього середовища і враховує вплив менеджера на результати діяльності підприємства. Широкий аспект більш повно відображає зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем. Але ці визначення доцільніше об'єднати в єдине ціле. Досвід опрацьованих фахових джерел та аналіз різноманітних думок науковців нашої країни на виведення такого значення поняття ділової активності. Ділова активність – це складна інтегрована за сукупністю показників категорія, яка становить багатогранну діяльність підприємства та містить увесь спектр зусиль, спрямованих на прибуткову, успішну діяльність, прагнення зайняти позицію лідера на ринку, забезпечення оптимального використання ресурсів, інвестиційної привабливості, запровадження ефективної системи менеджменту і маркетингу та постійне підвищення потенціалу для розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Можливо, досконалим це визначення назвати не можна, та воно втілює комплексний підхід для вивчення аналізованого поняття.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті виявляється передусім у швидкості обороту його засобів. Ділову активність характеризують як мотивований макро- і мікроекономічним рівнем управління процес стійкої

господарської діяльності організації, направлений на забезпечення її позитивної динаміки, збільшення трудової зайнятості та ефективне використання ресурсів з метою досягнення ринкової конкурентоспроможності. Підвищення показників ділової активності сприяє сталому розвитку підприємства та забезпечення отримання максимального прибутку. Адже підвищення прибутку буде означати розширення виробництва, збільшення каналів збуту та освоєння інноваційних продуктів та вихід на нові ринки. Саме тому виникає потреба в управлінні діловою активністю підприємства, використанні найефективніших рішень в досягненні поставлених цілей.

Через те, що ділова активність з'явилася в епоху ринків, то вона передбачає оцінку ситуації на ринку, яка характеризується обсягами інвестицій, кількістю виробництва і розміром угод, станом портфелю замовлень, динамікою зайнятості, цін, завантаження виробничих потужностей, що в кінцевому підсумку у фінансовому аспекті проявляється, передусім, у швидкості обороту його засобів [11]. Ділова активність визначає рівень ефективності використання всіх видів ресурсів на підприємстві і, в той же час, характеризує якість управління ними, а також можливості для потенційного розвитку підприємства.

Оскільки результати аналізу ділової активності є підґрунтям і вагомою складовою у розробці заходів щодо забезпечення результативності суб'єкта господарювання, доцільно при оцінюванні його стану виділити рівні ділової активності та притаманні їм виробничо-господарські ситуації, які зумовлюють певні результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

В умовах нестабільної економіки рівень ділової активності можна кваліфікувати як: високий (достатній); середній (задовільний); низький (незадовільний) [6]. Слід зазначити, що кожному рівню ділової активності відповідає характерна виробничо-господарська ситуація, у зв'язку з чим виділяють нормальну, проблемну і кризову ситуації.

Нормальна ситуація властива високому рівню ділової активності та означає такий збіг умов і обставин, коли створюються сприятливі умови для функціонування суб'єкта господарювання, за яких формується стійка тенденція підвищення темпів зростання оціночних показників.

На мікрорівні оцінка ділової активності підприємства відбувається зазвичай за двома напрямками:

- аналіз змін в динаміці загальних показників діяльності підприємства: обсяг капіталу, інвестованого в діяльність підприємства (обсяг активів), обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), прибуток;
- оцінка ефективності використання всіх видів ресурсів, які використовує підприємство. Оцінюючи динаміку змін показників господарської діяльності, необхідно порівняти темпи їхньої зміни.

Ділова активність підприємства відображає, як ефективно використовуються матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси і одночасно характеризує ефективність прийнятих управлінських рішень на підприємстві.

Оптимальним є співвідношення (золоте правило економіки), це правило означає, що:

- прибуток зростає більшими темпами, ніж обсяг реалізованої продукції, а це в свою чергу свідчить про відносне зниження витрат виробництва та обігу;
- обсяг продажу зростає більшими темпами, ніж капітал підприємства, це свідчить про більш ефективне використання ресурсів;
- майно підприємства зростає порівняно з попереднім періодом.

Показники рівня ділової активності підприємства характеризує ступінь його адаптації до реальних умов ринку. Тому критеріями оцінки ділової активності слугують як кількісні, так і якісні (неформалізовані) ознаки та показники, зокрема, такі:

- широта внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції;
- динаміка частки на ринку, освоєння нових ринків;

- кількість, розмір, частота та динаміка укладених угод;
- розширення продуктового портфелю;
- конкурентоспроможність і ділова репутація підприємства;
- наявність стабільних зв'язків з постачальниками і покупцями продукції, споживачами послуг.

Отже, ділова активність підприємства – це складна інтегрована за сукупністю показників категорія, яка становить багатогранну діяльність підприємства та містить увесь спектр зусиль, спрямованих на прибуткову та успішну його діяльність; у фінансовому аспекті виявляється передусім у швидкості обороту його засобів. 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

У сучасних економічних умовах ділова активність, управління нею та методичне забезпечення мають важливе значення у забезпеченні ефективності та прибутковості діяльності підприємства. Кожне підприємство повинно мати за

мету удосконалення процесу управління діловою активністю. Досягнення цієї мети передбачає постановку і вирішення таких завдань: визначення сутності та факторів ділової активності підприємства, вироблення складу інструментарію управління діловою активністю, розробка концепції розвитку управління діловою активністю, вдосконалення методики аналізу ділової активності, розробка моделі управління діловою активністю промислового підприємства.

На нашу думку, процес управління діловою активністю можна визначити, як управління господарською діяльністю певних макро - та мікроекономічних суб'єктів, яке спрямоване на забезпечення сталого розвитку цих суб'єктів, забезпечення прийняття найефективніших управлінських рішень. На рис. 1.2 поданий склад інструментарію управління діловою активністю підприємства.



Рисунок 1.2. Складові інструментарію управління діловою активністю *

*Примітка. Складено автором за джерелом [20]

Поняття ділової активності можна розглядати як вплив керівника суб'єкта господарювання на поточні плани з формування, розподілу та перерозподілу всіх видів доступних ресурсів на підприємстві з метою поліпшення ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях. Управління діловою активністю залежить від обраного інструментарію, який містить, структурне уявлення об'єкта, принципи управління, методи і функції управління.

Головним елементом, що визначає склад інструментарію, є об'єкт управління. Об'єктом управління в нашому випадку виступають показники ділової активності підприємства. Показники ділової активності - це вихідні елементи інструментарію, які слугують моделями явищ або процесів, що відображають специфічну спрямованість діяльності підприємства.

З огляду на специфіку цього завдання доречно виділити такі складові інструментарію управління діловою активністю підприємства: принципи управління діловою активністю, методи управління діловою активністю, функції управління діловою активністю. На підприємстві процес управління діловою активністю можна поділити на чотири етапи, які відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Етапи управління діловою активністю підприємства.*

| Номер етапу | Опис етапу |
|----------------|--|
| Перший етап | 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. |
| Другий етап | На другому етапі проводиться формування портфеля замовлень, відповідно до якого будується виробничий процес, виготовляється продукція, розраховуються планові значення відносних показників, що відображають ділову активність в розрізі маркетингової, виробничої, комерційної та економічної діяльності. |
| Третій етап | 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. |
| Четвертий етап | На четвертому етапі проводиться аналіз ділової активності підприємства, який дає змогу оцінити результативність маркетингової, виробничої та фінансово економічної діяльності. |

*Примітка. Складено автором на основі опрацювання джерела [14].

Для забезпечення ефективного управління діловою активністю на підприємстві має бути єдність принципів господарської діяльності, таких як:

- 1) здатність до відтворення - забезпечення економічного зростання підприємства з мінімальними ризиками.
- 2) корисність - отримання фінансової вигоди
- 3) безперервність - постійний розвиток на основі використання ресурсів підприємства
- 4) пропорційність - розділ доданої вартості на основі інтересів різних зацікавлених груп.

Класифікація факторів впливу на ділову активність підприємства: фактори впливу на ділову активність поділяються на дві групи - внутрішні і зовнішні фактори. Зовнішні фактори поділяються на: міжнародні, ринкові, політичні, економічні, природно-кліматичні, екологічні фактори. Внутрішні фактори поділяється на: принципи діяльності, ділова репутація, фінансовий менеджмент, маркетингова стратегія, інноваційна культура.. Ділова репутація включає: мету діяльності (місію), традиції, імідж, кваліфікація керівництва та співробітників, частка ринку, стадія життєвого циклу підприємства, територіальне розміщення підприємства, віддаленість від ринків збуту, доступність до матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, рівень адаптивності підприємства до змін ринкової ситуації.

Для формування методів управління діловою активністю, необхідно щоб ці методи виконували завдання аналізу ділової активності, такі як:

- аналіз планових 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.

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

На тактичному рівні проводять ретроспективну оцінку управління діловою активністю, організацію аналізу важливих індексів 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.

Високий рівень ділової активності підприємств в ринковому середовищі досягається за рахунок прийняттям ефективних управлінських рішень в сфері використання всіх видів ресурсів, формування маркетингової політики та політики партнерських взаємовідносин.

Практична реалізація процедур прийняття ефективних рішень в кожній з визначених сфер базується на результатах економічного аналізу. Вважаємо, що економічний аналіз ділової активності підприємства доцільно здійснювати на засадах комплексного та системного підходів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Види та сутність існуючих підходів до аналізу ділової активності підприємства*

| <i>Підходи до аналізу ділової активності підприємства</i> | |
|---|--|
| <i>Системний підхід</i> | <i>Комплексний підхід</i> |
| передбачає застосування тієї чи іншої системи аналізу, що дозволяє надати не лише загальну оцінку впливу всіх факторів, але й знайти пайовий вплив на кінцевий результат кожної конкретної причини на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що створюються в процесі формування відповідних техніко-економічних | передбачає повне і всебічне виявлення причин, що визивають зміни показників; а стосовно кінцевого результату – в повноті розгляду впливу на нього усіх сторін діяльності підприємства: технічної і технологічної політики, рівня організації, фінансової, інвестиційної, екологічної і інших видів |

*Примітка: Складено автором на основі опрацювання джерела [11].

Системний і комплексний підходи реалізуються через розробку та застосування методики аналізу. Під методикою економічного аналізу більшість

вітчизняних і зарубіжних науковців (додаток В) розуміють сукупність прийомів, способів, засобів, правил найбільш доцільного виконання аналітичних досліджень за результатами господарської діяльності і господарських процесів підприємства.[7]

Сучасні науковці виокремлюють два типи методик: загальні і часткові методики. Загальні методики являють собою систему дослідження, яка однаково використовується при вивченні різних об'єктів економічного аналізу в різних галузях економіки, а часткові – конкретизують загальні в розрізі галузей економіки, типів виробництв та об'єктів дослідження [4, 6, 12, 18].

На наш погляд, незалежно від того чи є методика загальною або частковою, системний та комплексний підхід до вивчення результатів господарської діяльності підприємства в цілому та окремих господарських процесів вимагають єдності реалізації структурних елементів методики.

Для оцінки рівня ділової активності підприємства використовують відповідні показники (формули розрахунку цих показників будуть детальніше наведені в розділі 2): коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу, коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)

Коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу (коефіцієнт трансформації) відображає швидкість обороту (у кількості оборотів за період) сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Під час аналізу цього коефіцієнту необхідно звертати увагу на те, чи пов'язане його збільшення зі зменшенням балансової вартості основних засобів. Якщо такий факт має місце, це може свідчити про можливі проблеми

підприємства з інвестиціями.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (коефіцієнт адекватності інвестування) розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної величини власного капіталу підприємства. Він свідчить про те, наскільки масштаб діяльності підприємства забезпечується власним капіталом. Якщо в аналізованого підприємства цей коефіцієнт значно перевищує середньо галузевий, це свідчить про те, що підприємство максимальною мірою використовує кожен гривню вкладених власниками коштів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості надає можливість визначити, скільки разів протягом періоду обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок боргових прав. Підвищення оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення платіжної дисципліни покупців: своєчасне погашення покупцями заборгованості перед підприємством і скорочення продажів з відстрочкою платежу. Значення даного показника залежить від кредитної політики підприємства, від ефективності системи контролю, що забезпечує своєчасність надходження оплати. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості оцінюють разом з оборотністю кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості характеризує швидкість розрахунків з постачальниками та іншими кредиторами, які обслуговують поточну діяльність підприємства щодо придбання товарно-матеріальних цінностей. Підвищення даного показника в динаміці свідчить про покращення розрахунково-платіжної дисципліни підприємства у відносинах з постачальниками, бюджетом, позабюджетними фондами, персоналом підприємства, іншими кредиторами.

Позитивною тенденцією в організації розрахунків підприємства є перевищення коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості і навпаки, перевищення коефіцієнтом

оборотності кредиторської заборгованості коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості є наслідком прорахунків підприємства в роботі з покупцями боржниками, зростанням обсягів комерційного кредитування.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів показує кількість разів поповнення запасів за рік. Зростання значення даного показника в динаміці, свідчить про зменшення обсягів неліквідних статей оборотних активів, що сприяє покращенню структури оборотних активів підприємства в цілому та підвищенню рівня його фінансової стійкості. Відповідно зниження коефіцієнта оборотності матеріальних запасів є наслідком відносного збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або зниження попиту на готову продукцію.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) характеризує ефективність використання основних засобів. Позитивною тенденцією значення даного коефіцієнту є його зростання в динаміці, а зниження фондовіддачі є результатом зменшення обсягу реалізації або занадто високої вартості капітальних вкладень. Значення коефіцієнта оборотності основних засобів залежить від галузі, в якій функціонує підприємство, від методів нарахування амортизації й підходів щодо оцінки вартості активів. В той же час на практиці можлива така ситуація, що підприємство, яке в своїй діяльності використовує фізично та морально зношене обладнання може мати значення коефіцієнта більш вищим, ніж підприємство, яке постійно здійснює оновлення та модернізацію своїх основних засобів.

Оцінка ринкової позиції підприємства, тобто його ділова активність у зовнішньому економічному середовищі може оцінюватися за такими кількісними параметрами:

- зміною питомої ваги підприємства на ринку продукції (робіт, послуг), що свідчить про зміну частки підприємства у виробництві продукції галузей, регіону, національної економіки;
- масштабами партнерських відносин на внутрішньому та зовнішньому ринку;

- обсягом зовнішньоекономічного обороту;
- приростом кількості робочих місць;
- динамікою фондової активності, яка виражається збільшенням обсягу реалізації акцій, підвищенням коефіцієнта котирування, зростанням прибутковості та рівня дивідендного доходу акцій.

Якісними параметрами ділової активності підприємств у зовнішньому економічному середовищі можуть бути: імідж підприємства, його ділова репутація, соціальна активність і природоохоронна активність. Імідж – це не об'єктивне й однозначне вираження позитивних характеристик підприємства, а спроектований фахівцями образ, в основі якого лежать його реальні якості. Від іміджу підприємства залежать її популярність, стабільність, престиж, репутація. Ділова репутація (гудвіл) виступає як нематеріальний актив підприємства, що передбачає комплекс заходів, спрямованих на збільшення активних операцій, враховуючи використання ділового партнерства, здібностей керівників, домінуючі позиції на ринку тощо. Втрата іміджу може призвести до погіршення економіки підприємства і його банкрутства.

Соціальна активність підприємства, яка виражається у його участі в розв'язанні складних соціальних завдань подолання безробіття, соціального захисту, формуванні соціальної інфраструктури у районах його місцезнаходження. Соціальна активність виявляється у фінансуванні соціальних програм, створенні об'єктів соціальної сфери, доброчинній діяльності тощо;

Природоохоронна активність підприємства, яка виражається у створенні екологічно чистих виробництв, фінансуванні рекреаційних програм, боротьбі зі шкідливими викидами та забрудненням навколишнього середовища, здійсненні доброчинних внесків на охорону природи.

В додатку А наведена класифікація підходів до аналізу ділової активності на підприємствах за показниками, які аналізуються. Так, такі вчені, як: А. Д. Шеремет, Г. В. Савицька, О. В. Єфимова вбачають аналіз ділової активності

підприємств, перш за все, в оборотності активів [4,13]. Ковальов аналізі ділової активності базує на оцінці ділової активності сільськогосподарського підприємства, враховуючи коефіцієнт стійкості економічного зростання, оцінку динамічності розвитку ринку [13]. Л. І. Ушвицький в своєму підході використовує тільки якісні показники, і не використовують кількісні, що може призвести до неточностей в розрахунку ділової активності [17].

Загалом, 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]. 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].

Оскільки результати аналізу ділової активності є підґрунтям для забезпечення результативної діяльності суб'єкта господарювання, доцільно виділити рівні ділової активності та притаманні їм господарські ситуації, що зумовлюють певні результати діяльності. Таким чином, управління діловою активністю підприємства здійснюється з метою виявлення невирішених проблемних питань, які призводять до його нестабільної діяльності та пошуку способів їх вирішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ

ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

2.1. Оцінка ділової активності підприємства

Ділова активність в сучасних умовах господарювання стає вирішальним фактором комерційного успіху. В той же час, ділова активність виступає визначальною характеристикою положення підприємства на ринку.

В умовах сьогодення першочергове завдання, що стоїть перед власниками та керівниками сучасних підприємств, є використання комплексу заходів, що забезпечать зростання рівня активності суб'єкта господарювання на ринках капіталу, товарів та робочої сили і дадуть змогу підвищити рівень їх конкурентоспроможності.

Нерідко ділову активність зводять до сукупності показників, що характеризують оборотність використовуваних ресурсів та фактично виражають собою ефективність використання матеріальних ресурсів. Оцінка ділової активності підприємств – складний процес, що включає в себе ряд аспектів, які потрібно врахувати при аналізі.

Крім того, в результаті такого аналізу ми отримуємо на виході сукупність різноманітної інформації, яка не дає нам чіткої рекомендації щодо точної оцінки ділової активності підприємств. У зв'язку з цим питання точної та адекватної оцінки стану ділової активності є важливим моментом у загальному аналізі фінансового стану підприємства. У широкому розумінні ділова активність означає весь спектр зусиль, спрямованих на просування фірми на ринках продукції, праці, капіталу. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності цей термін розуміють вужче – як поточна виробнича й комерційна діяльність підприємства.

Оскільки засоби підприємств знаходяться в постійному кругообігу, то від його швидкості залежить кількість виробництва і реалізації продукції підприємством, а отже і загальний фінансовий стан об'єкта, його ліквідність та платоспроможність.

Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, детальний перелік яких наведений у підрозділі 1.2.

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів [17].

Коефіцієнт оборотності активів обчислюється за формулою:

$$K_{об.а} = \frac{\text{Виручка (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг активів}} \quad (2.1)$$

де $K_{об.а}$ - коефіцієнт оборотності активів[22]

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів характеризує відношення виручки (валового доходу) від реалізації продукції, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства. Зменшення цього коефіцієнта свідчить про уповільнення обороту оборотних засобів.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів обчислюється за формулою:

$$K_{о.о.з} = \frac{\text{Виручка (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}} \quad (2.2)$$

де $K_{о.о.з}$ - коефіцієнт оборотності оборотних засобів

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – у процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. [17].

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості обчислюється за формулою:

$$K.o.d.z = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}} \quad (2.3)$$

де К.о.д.з - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені розрахунки. Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше отримує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду.[17]

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості обчислюється за формулою:

$$K.o.d.z = \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості (1)}} \quad (2.4)$$

де К.о.д.з - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Показники оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з оборотністю кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє зіставити умови комерційного кредиту, наданого аналізованим підприємством своїм клієнтам з умовами кредитування, якими воно користується з боку постачальників. Для цього необхідно визначити коефіцієнт оборотності й строк обороту дебіторської й кредиторської заборгованості по товарних операціях. [18].

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит [11].

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості обчислюється за формулою:

$$K.o.k.z = \frac{\text{Собівартість (сума покупок) за період}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}} \quad (2.5)$$

де К.о.к.з - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – відображає число оборотів товарно-матеріальних запасів підприємства за аналізований період. Зниження даного показника свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. [12]. У цілому, чим вище показник оборотності матеріальних запасів, тим менше коштів зав'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних активів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні активи й тим стійке фінансове становище підприємства.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів обчислюється за формулою:

$$\text{К.о.м.з.} = \frac{\text{Собівартість продукції}}{\text{Середньорічна вартість запасів}} \quad (2.6)$$

де К.о.м.з - коефіцієнт оборотності матеріальних запасів.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів [17]. Він показує ефективність використання основних засобів підприємства.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) обчислюється за формулою:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна залишкова сума основних засобів}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства і характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства [15].

Ділова активність є доволі широким поняттям, яке охоплює практично всі аспекти діяльності підприємства. Для оцінки ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» розраховуємо основні показники за формулами (2.1-2.7), а результати їх представимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Основні показники ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» у 2015-2019рр.*

| № | Показники | Роки | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1 | Оборотність активів, раз | 1,19 | 1,28 | 1,08 | 0,97 | 1,02 |
| 2 | Фондовіддача, грн. | 1,8 | 2,21 | 1,89 | 1,57 | 1,82 |
| 3 | Коефіцієнт оборотності обігових коштів, раз | 3,6 | 3,23 | 2,71 | 2,78 | 2,51 |
| 4 | Період обороту обігових коштів, дні | 100,8 | 111,1 | 132,5 | 129,0 | 143,1 |
| 5 | Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз | 5,93 | 5,60 | 2,33 | 3,04 | 3,26 |
| 6 | Тривалість погашення дебіторської заборгованості, дні | 60,61 | 64,2 | 154,0 | 118,4 | 110,1 |
| 7 | Період погашення кредиторської заборгованості, дні | 10,36 | 3,53 | 3,39 | 4,56 | 3,71 |
| 8 | Коефіцієнт оборотності власного капіталу, раз | 1,4 | 1,4 | 1,1 | 1,4 | 1,6 |

*Примітка. Складено автором на основі фінансової звітності підприємства [].

Нормативне значення показника оборотності активів залежить від сфери, в якій діє компанія. Для того, щоб сформулювати висновки про достатню або недостатню оборотність активів, необхідно зробити наступне. По-перше, варто розглянути показник в динаміці. Позитивною тенденцією є збільшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження. По-друге, доцільно порівняти значення показника зі значеннями прямих конкурентів. Більш високе значення буде говорити про те, що компанія ефективніше використовує свої обмежені ресурси. В 2019р. коефіцієнт оборотності активів становив 1,02, найбільше значення було в 2016р. – 1,28.

Фондовіддача - показник ділової активності компанії, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства. Значення показника говорить про те, скільки продукції вироблено та скільки надано послуг на кожен гривню фінансових ресурсів вкладену в основні засоби.

Він розраховується як співвідношення обсягу продажів (виручка) до середньорічної суми основних засобів. До уваги приймається залишкова сума вартості основних засобів. В 2019р. фондвіддача становила 1,82, найбільше значення було в 2016 р. – 2,21 (див. табл. 2.1).

Оборотність оборотних коштів - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи.

Фактично, збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії. В 2019р. коефіцієнт оборотності обігових коштів становив 2,51, а найбільше значення було в 2015р. – 3,53 (див. табл. 2.1).

Тривалість одного обороту оборотних активів - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот. Показник розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму оборотних активів до суми виручки (чистого доходу). В 2019 р. період одного обороту оборотних активів становив 143,11, це було найбільше значення за досліджуваний період.

Показник оборотності дебіторської заборгованості - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської

заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Показник розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньої за період суми дебіторської заборгованості. Показник оборотності дебіторської заборгованості в 2019 р. становив 3.26, а найбільше значення було в 2015 р. – 5.93.

Період погашення дебіторської заборгованості - індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців. Він розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну дебіторську заборгованість до суми продажів. В 2019 р. він становив 110,11, а найбільше значення було в 2017р. – 154,04 (див. табл. 2.1).

Період погашення кредиторської заборгованості - показник ділової активності, який використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників. Показник розраховується як співвідношення добутку кількості днів у році на середньорічну суму кредиторської заборгованості до собівартості В 2019р. він становив 3.71, найбільше значення було в 2015 р. – 10,36 (див. табл. 2.1).

Показник оборотності власного капіталу - показник ділової активності, який демонструє ефективність управління власним капіталом компанії. Коефіцієнт розраховується як співвідношення виручки (чистого доходу) до середньорічної суми власного капіталу. Високе значення показника свідчить про ефективне використання капіталу власників. Значення коефіцієнта вказує на те, скільки товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. В 2019 р. показник становив 1.57, в 2019 р. було найбільше значення.

Показники ділової активності підприємства також аналізуються й у динаміці, що відображено в табл. 2.2

Таблиця 2.2 Динаміка показників ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» у 2015-2019 р.*

| № | Показники | Абсолютне відхилення, (+,-) | | | | |
|----|--|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2016-2015 | 2017-2016 | 2018-2017 | 2019-2018 | 2019-2015 |
| 1. | Оборотність активів | 0,09 | -0,2 | -0,11 | 0,05 | -0,17 |
| 2. | Фондовіддача | 0,37 | 0,32 | -0,32 | 0,25 | -0,02 |
| 3. | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | -0,33 | -0,52 | 0,07 | -0,27 | -1,05 |
| 4. | Період обороту обігових коштів | 10,3 | 21,35 | -3,48 | 14,07 | 42,24 |
| 5. | Коефіцієнт оборотності заборгованості | -0,33 | -3,27 | 0,71 | 0,22 | 2,67 |
| 6. | Тривалість погашення заборгованості | 3,58 | 89,85 | -35,66 | -8,27 | 49,5 |
| 7. | Період погашення заборгованості | -6,83 | -0,14 | 1,17 | -0,85 | -6,65 |
| 8. | Коефіцієнт оборотності капіталу | 0,03 | -0,23 | 0,23 | 0,19 | -0,22 |

*Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.1 та фінансової звітності підприємства [].

Як видно з наведених у табл. 2.2 даних, коефіцієнт оборотності активів з 2015р. по 2019р. зменшився на 0,17, а коефіцієнт оборотності обігових коштів зменшився на 1,05. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості з 2015р. по 2019р. зменшився на 2,67, коефіцієнт оборотності власного капіталу заборгованості зменшився на 0,22. Зменшення цих показників є негативною ознакою, та свідчить про погіршення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими та іншими активами, що викликає необхідність до покращення системи управління діловою активністю на даному підприємстві. Фондовіддача у 2015-2019рр. зменшилась на 0,02, що говорить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства.

Відносне відхилення показників ділової активності характеризують темп росту, які визначення за ланцюговим принципом за 2015-2019рр., а також базовий темп росту у 2019р. порівняно з 2015р., що подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Темпи росту показників ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» у 2015-2019 р. *

| № | Показники | Темпи росту, % | | | | |
|----|---|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | 2016/2015 | 2017/2016 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2019/2015 |
| 1. | Оборотність активів | 107,56 | 84,37 | 89,81 | 105,15 | 85,74 |
| 2. | Фондовіддача | 120,10 | 85,52 | 83,06 | 115,92 | 98,91 |
| 3. | Коефіцієнт оборотності обігових коштів | 90,73 | 83,9 | 102,58 | 90,28 | 70,50 |
| 4. | Період обороту обігових коштів | 110,21 | 119,2 | 97,37 | 110,90 | 141,87 |
| 5. | Коефіцієнт оборотності заборгованості | 94,43 | 41,6 | 130,47 | 107,23 | 54,97 |
| 6. | Тривалість погашення заборгованості | 105,90 | 239,97 | 76,85 | 93,01 | 181,66 |
| 7. | Період погашення кредиторської заборгованості | 34,07 | 96,03 | 134,51 | 81,35 | 35,81 |
| 8. | Коефіцієнт оборотності | 102,22 | 83,33 | 120 | 113,76 | 116,29 |

*Примітка. Складено автором на основі даних табл. 2.1 та фінансової звітності підприємства [].

Як видно з наведених у табл. 2.3 даних, найбільший темп росту оборотності активів був у 2015-2016 рр. і становив 107,56%, з 2015р. по 2019 рік темп приросту був низький – 85,74%, що є негативним явищем – це свідчить про збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості. З 2015р. по 2016 рік спостерігаються найбільші темпи росту фондівіддачі – 120,1%, за досліджуваний період темп росту показника дорівнював – 98,91%. Це значить, що показник зменшився на 1,09%. Зменшення показника фондівіддачі свідчить про неповну завантаженість основних засобів.

Темп приросту коефіцієнта оборотності обігових коштів з 2015р. по 2016р. становив – 70,50%, а найбільше значення темпу приросту було з 2017-2018 рр. Причинами для зниження цього показника можуть бути збуту і зниження суми запасів готової продукції і товарів. У досліджуваний період найбільше значення темпу приросту періоду обороту обігових коштів було з 2018-2019 рр. - на 41,87%.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості найбільший приріст спостерігався в 2017-2018 роках і становив – 30,47%. З 2015р. по 2019р. показник

зменшився на 45,03%. Період погашення дебіторської заборгованості зріс на 81,66%, період погашення кредиторської заборгованості зменшився на 64,19%. Це є позитивною тенденцією і свідчить про зменшення період повернення коштів.

Темп приросту коефіцієнта оборотності власного капіталу досяг максимального значення за досліджуваний період часу 2018-2019 рр. і становив 113,76%. Як ми бачимо по даними табл. 2.2 і табл. 2.3 – більшість показників ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» знижується, що є негативною тенденцією для діяльності підприємства, що свідчить про уповільнення швидкості обороту оборотних засобів та про зменшення рентабельності підприємства. Причиною цього може бути погіршення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими та іншими активами.

Ефективність діяльності підприємства в значній мірі залежить від розробленої системи шляхів і напрямів їх реалізації щодо раціоналізації рівня ділової активності та своєчасності прийняття оперативних управлінських рішень. Зростання ділової активності підприємства полягає насамперед у підвищенні ефективності використання ресурсів підприємства за рахунок прискорення оборотності ресурсів і скорочення періоду їх обороту.

Підвищення ефективності використання ресурсів підприємство може досягти шляхом скорочення операційного та фінансового циклів. Напрями їх скорочення пов'язані зі скороченням виробничого циклу, зменшенням тривалості обороту дебіторської заборгованості, збільшенням тривалості обороту кредиторської заборгованості.

Операційний цикл суттєво впливає на обсяг, структуру й ефективність використання матеріальних цінностей. У процесі управління виробничими запасами в межах операційного циклу необхідно особливо виділити виробничий цикл. На тривалість виробничого циклу насамперед впливає прискорення оборотності матеріальних цінностей у процесі виробництва продукції. Прискорення оборотності матеріальних цінностей досягається збільшенням

частки оборотних активів з високою оборотністю і зниженням частки активів, що обертаються повільно. Водночас матеріальні цінності мають бути на такому рівні, щоб можна було забезпечити безперервність процесу виробництва і реалізації продукції.

Ефективна організація виробничих запасів є важливою умовою підвищення ефективності використання оборотних коштів. Основні шляхи скорочення виробничих запасів підприємства зводяться до їх раціонального використання, ліквідації наднормативних запасів матеріалів, вдосконаленню нормування, поліпшення організації постачання та ін.

Для підвищення ділової активності підприємства важливе значення має оптимізація дебіторської заборгованості. Для цього підприємство може залучати установи, які стягують борги, за наявності документальних підтверджень; здійснювати продаж рахунків дебіторів факторинговій компанії або банку; виставляти рахунок покупцям одразу ж при продажу великої кількості товару; страхувати кредити для захисту від значних збитків з безнадійних боргів; формувати системи штрафних санкцій за прострочення виконання зобов'язань.

Що стосується ефективності формування та використання кредиторської заборгованості підприємства, то вона полягає у забезпеченні своєчасного нарахування і виплати коштів, які входять до її складу. Важливим напрямом також є визначення джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Варто зазначити, що сповільнення кредиторської заборгованості для зменшення фінансового циклу підприємства є допустимим до того рівня, що не чинить негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Стійке економічне зростання підприємства також є важливою складовою ділової активності. Основним фактором, який забезпечує стійке економічне зростання підприємства, є величина його прибутку. Тому керівництво підприємства повинно ставити перед собою завдання щодо його максимізації.

2.2. Особливості 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. У широкому розумінні під діловою активністю розуміється сукупність заходів і зусиль, які проводяться підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку. У вузькому розумінні ділова активність підприємства означає всі види його діяльності, а саме комерційну і виробничу. Ділова активність підприємства – це комплексне поняття, яке виражається через систему взаємопов'язаних економічних категорій.

Управління діловою активністю підприємства доцільно здійснювати за таким напрямками, що й показано на рис. 2.1:

- соціально-економічне управління підприємством;
- управління ефективністю господарських процесів;
- управління прибутками та інвестиційними процесами підприємства.



Рисунок 2.1. Напрями управління діловою активністю підприємства *

*Примітка. Складено автором за джерелом [20]

Отже, управління діловою активністю у системі управління розвитком підприємства посідає одне з провідних місць, оскільки генерує його спроможність до зростання його вартості, що, за твердженням І. О. Бланка [22], є головною метою функціонування суб'єктів господарювання.

Соціально-економічне управління підприємством забезпечує досягнення позитивного загальноекономічного ефекту. Два інших напрями управління діловою активністю сприяють досягненню позитивного підприємницького ефекту.

При цьому управління прибутками та інвестиційними процесами забезпечує пряме задоволення інтересів власників, а управління ефективністю виробничих процесів здійснює це опосередковано через раціоналізацію затрат сировини та матеріалів, сприяння науково-технічному та організаційному прогресу, що сприяє зменшенню тривалості операційного циклу і підвищенню ділової активності.

У сучасній літературі існують різноманітні стратегії як щодо управління підприємством загалом, так і щодо управління діловою активністю зокрема. Є багато класифікацій стратегій управління, що відповідають сутнісним особливостям поняття "ділова активність". Найпоширенішою є класифікація за темпами розвитку підприємства. Відповідно до неї, стратегії управління діловою активністю поділяються на: агресивну стратегію; помірну стратегію; консервативну стратегію [22].

Проте, в умовах сьогодення господарювання для ефективного управління діловою активністю використовувати лише одну із стратегій не достатньо, адже існують й, багато інших стратегії, які підходять для управління діловою активністю. Зокрема за функціональною ознакою виділяють такі як: ресурсну, виробничу та маркетингову стратегії.

За стадіями економічного розвитку є стратегія зростання, стабілізації, скорочення діяльності. Тому доцільним було б використання декількох стратегій водночас, що дало б змогу врахувати всі умови як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Послідовність здійснення вибору стратегій представлено на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Стратегії управління діловою активністю підприємства *

*Примітка. Складено автором за джерелом [20].

Висновки які можна з рисунка 2.2, це те, що між стратегіями існує певний зв'язок. Тобто для здійснення ефективного управління діловою активністю необхідно застосовувати одну із груп стратегій. Залежно від особливостей підприємства, водночас можна використовувати агресивну, маркетингову та стратегію зростання; помірну, виробничу та стратегію стабілізації; консервативну, ресурсну та стратегію виживання. Завершальним етапом в управлінні діловою активністю є оцінка ефективності здійснення цього управління. Вона дає змогу визначити якість управління діловою активністю підприємства, актуальність і доцільність обраної стратегії, визначити основні помилки і пропуски.

Оскільки ділова активність підприємства формується в результаті здійснення відповідної системи управління, великого значення набуває комплексний метод оцінки ділової активності, сутність якого проводиться 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 ХКП “Спецкомунтранс” 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. 2.2).

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.



Рисунок 2.2 - Основні методи оцінки та управління діловою активністю ХКП «Спецкомунтранс» *

*Примітка. Побудовано автором

Відтак, зауважимо, що ХКП «Спецкомунтранс» 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 комплексну методичку до систематизації основних принципів, методів та показників, найбільш придатних для оцінювання системи управління діловою активністю.

Для забезпечення позитивного рівня ділової активності необхідно забезпечити виконання наступного правила: темпи зростання чистого прибутку повинні бути вищими, ніж темпи зростання виручки від продажів, а темпи зростання виручки мають бути вищими, ніж темпи зростання середньої величини активів. Проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення управління діловою активністю підприємства, що є основою подальшого економічного зростання підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ХКП «СПЕЦКОМУНТРАНС»

3.1. Шляхи підвищення рівня ділової активності підприємства

Для забезпечення розвитку досліджуваного підприємства 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 ХКП «Спецкомунтранс» не має чітко сформульованої стратегії свого розвитку, тому ми пропонуємо її розробити, оскільки однією з її складових є ділова активність та управління нею. Зростання основних показників ділової активності підприємства полягає насамперед у підвищенні ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства за рахунок прискорення оборотності ресурсів і скорочення періоду їх обороту. Для підвищення ефективності використання своїх ресурсів підприємство може досягти за рахунок скорочення операційного та фінансового циклів. Напрями їх скорочення пов'язані зі зменшенням тривалості обороту дебіторської заборгованості, збільшенням тривалості обороту кредиторської заборгованості.

Прискорення оборотності матеріальних цінностей досягається збільшенням частки оборотних активів з високою оборотністю і зниженням частки активів, що обертаються повільно. Водночас матеріальні цінності мають бути на такому рівні, щоб можна було забезпечити безперервність процесу виробництва і реалізації продукції.. Ефективна організація виробничих запасів є важливою умовою

підвищення ефективності використання оборотних коштів. Основні шляхи скорочення виробничих запасів підприємства зводяться до їх раціонального використання, ліквідації наднормативних запасів матеріалів, вдосконаленню нормування, поліпшення організації постачання та ін.

Що стосується ефективності формування та використання кредиторської заборгованості підприємства, то вона полягає у забезпеченні своєчасного нарахування і виплати коштів, які входять до її складу. Важливим напрямом також є визначення джерел погашення короткострокових фінансових зобов'язань підприємства. Варто зазначити, що сповільнення кредиторської заборгованості для зменшення фінансового циклу підприємства є допустимим до того рівня, що не чинить негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Стійке економічне зростання підприємства також є важливою складовою ділової активності. Основним фактором, який забезпечує стійке економічне зростання підприємства, є величина його прибутку. Тому керівництво підприємства повинно ставити перед собою завдання щодо його максимізації. Основні шляхи максимізації фінансових результатів підприємства полягають у нарощуванні надання послуг з одночасним підвищення її якості, оптимізації виробничих процесів, зниженні собівартості виробництва, диверсифікації ринків збуту продукції та проведенні виваженої дивідендної політики підприємства. Для збільшення коефіцієнта оборотності активів необхідно працювати в напрямку оптимізації суми активів. Для цього можна продати частину незавантажених необоротних активів, знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості.

Підвищити рівень ділової активності ХКП «Спецкомунтранс» можна за рахунок прискорення оборотності активів. Як уже зазначалося, одним із методів прискорення оборотності активів є ефективне управління дебіторською заборгованістю. У процесі здійснення різноманітних виробничих та комерційних операцій у підприємства виникла дебіторська заборгованість за розрахунками з

продукції, персоналом, власниками, бюджетом та позабюджетними фондами тощо. Але найбільша частина загального обсягу дебіторської заборгованості припадає на розрахунки з покупцями за відвантажену продукцію (виконані роботи і послуги), що робить її основним об'єктом фінансового управління.

Період погашення дебіторської заборгованості зріс в 1,8 рази з 2015 по 2019р., що є негативною тенденцією, а найбільше значення було в 2016 р. Для зменшення загальної маси дебіторської заборгованості потрібно здійснити рефінансування. Під рефінансуванням розуміють переведення дебіторської заборгованості в інші форми оборотних активів підприємства (грошові кошти або високоліквідні цінні папери) з метою прискорення розрахунків. Незалежно від виду операції рефінансування її використання базується на єдиних принципах:

- загальні витрати на рефінансування не повинні перевищувати очікуваний прибуток від використання вивільнених з обороту коштів;
- витрати на рефінансування не повинні перевищувати вартості короткострокових кредитів для підтримки платоспроможності підприємства до інкасації дебіторської заборгованості;
- витрати, на рефінансування не повинні перевищувати інфляційні втрати у випадку затримки платежів.

Тому вибір впав на такий спосіб рефінансування, як факторинг. Факторинг полягає у переуступленні банку або факторинговій компанії права на отримання грошових коштів за платіжними документами за поставлену продукцію.

В подальшому борги з покупців стягує вже банк або факторингова компанія, але якщо з боку продавця порушені договірні зобов'язання (наприклад, якість не відповідає умовам договору), весь ризик, пов'язаний зі стягненням боргів знову переходить на саме підприємство.

Визначимо ціну рефінансування дебіторської заборгованості за допомогою факторингу. Середня дебіторська заборгованість ХКП «Спецкомунтранс» за 2019 рік складає 10697 тис. грн. Якщо підприємство продасть банку право на стягнення

хоча б половини дебіторської заборгованості на суму 5348 (10697 / 2) тис. грн.

Припустимо, що розмір встановленої банком комісійної винагороди становитиме 2% від суми боргу. Банк надасть підприємству кредит у формі попередньої оплати 80 % від загальної суми боргу під 18 % річних.

- комісійна винагорода: $5348 \times 0,02 = 106.96$ тис. грн.;
- плата за кредит: $(5348 \times 0,80) \times 0,18 = 770.11$ тис. грн.

З урахуванням розрахованої суми додаткових витрат визначимо їхній рівень стосовно додатково отриманих грошових активів. Він складе:

$$\text{Адод.} = 5348 - 770.11 = 4,577.89 \text{ тис. грн.}$$

Хоча рентабельність активів підприємства не дасть можливості покрити втрати підприємства у зв'язку з рефінансуванням дебіторської заборгованості за рахунок факторингу, але дасть можливість залучити 4,57789 тис. грн. грошових активів і тим самим підвищити рівень ділової активності підприємства.

Таким чином, з проведених вище розрахунків випливає, що рефінансування дебіторської заборгованості за допомогою факторингу на ХКП “Спецкомунтранс” є ефективним.

Як було вище описано, на нашу думку основними шляхами по покращенню рівня ділової активності на підприємстві є:

- розробка системи мотивування праці;
- забезпечення максимально ефективного використання майна підприємства;
- оновлення техніко-матеріального обладнання підприємства;
- ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Розробка системи мотивування праці дасть можливість підвищити ефективність використання людських ресурсів на підприємстві, що в свою чергу дасть можливість для зростання рівня ділової активності.

Забезпечення максимально ефективного використання майна підприємства буде досягнуто за допомогою здачі в аренду завантаженої частини автопарку підприємства, що в свою чергу дасть можливість залучити кошти на оновлення

техніко-матеріального обладнання підприємства, що в перспективі позитивно вплине на ділову активність підприємства.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю використати рефінансування за допомогою факторингу, що дасть можливість залучення додаткових фінансових ресурсів. Отже, ефективна організація виробничих запасів є важливою умовою підвищення ефективності використання оборотних коштів. Основні шляхи скорочення виробничих запасів підприємства зводяться до їх раціонального використання, ліквідації наднормативних запасів матеріалів, вдосконаленню нормування, поліпшення організації постачання та ін.

Операційний цикл суттєво впливає на обсяг, структуру й ефективність використання матеріальних цінностей. У процесі управління виробничими запасами в межах операційного циклу необхідно особливо виділити виробничий цикл. На тривалість виробничого циклу насамперед впливає прискорення оборотності матеріальних цінностей у процесі виробництва продукції.

Покращення рівня ділової активності на ХКП “Спецкомунтранс” можна досягти за рахунок підвищення ефективності праці, максимально ефективного використання майна підприємства, оновлення техніко-матеріального обладнання підприємства, ефективного управління дебіторською заборгованістю.

Розроблення кращого мотивування та преміювання працівників підприємства, що дасть можливість збільшення ефективності використання людських ресурсів на підприємстві, що створить позитивні умови для зростання ділової активності на підприємстві. Методами мотивування будуть виступати такі як: професійне зростання, матеріальні заохочення(премії, надбавки, фінансова допомога), нематеріальні (похвала, підтримка, засудження, визнання заслуг, повага, довіра). Покращення системи мотивування дасть можливість для підвищення ефективності праці на підприємстві, а також для більш ефективного використання людських ресурсів підприємства.

Для збільшення виручки підприємства, частину незавантаженого автопарку підприємства можна здавати в оренду приватним особам - це дало б можливість на вирученні кошти здійснити оновлення техніко-матеріального обладнання підприємства, що в свою чергу позитивно вплинуло на фінансовий стан підприємства в перспективі.

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

З метою максимізації потоків грошових коштів ХКП «Спецкомунтранс» 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. 3.1). 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.

Таблиця 3.1. Напрями удосконалення управління оборотними активами ХКП «Спецкомунтранс»*

| № з/п | Напрями | Заходи |
|-------|--|---|
| 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 самостійно

Таким чином, з метою удосконалення управління оборотними активами ХКП «Спецкомунтранс» необхідно застосовувати більш консервативну політику, яка передбачає використання жорстких вимог до дебіторів щодо погашення заборгованості та/або внесення значної частини авансових платежів. Відтак, можна порекомендувати наступні шляхи удосконалення управління діловою активністю:

- удосконалення процесу управління капіталом шляхом визначення доцільної його межі й обґрунтованої величини запасів;
- підтримка структури оборотних активів щоб не допускаючи наявності надлишкових сум, оскільки це призведе до збільшення витрат та зниження доходу;
- недопущення високого рівня кредиторської заборгованості й поліпшувати розрахунково-касову дисципліну;
- встановлення раціонального співвідношення між короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями;
- удосконалення процесу управління дебіторською заборгованістю, здійснюючи її класифікацію, постійний аналіз її стану.

3.2. Розробка моделі управління діловою активністю підприємства

Проведений нами аналіз ділової активності ХКП “Спецкомунтранс” показав, що підприємство не має чітко сформульованої стратегії для подальшого розвитку і ефективної діяльності. Процес розробки стратегії діяльності підприємства буде передбачати такі етапи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Етапи розробки комплексної стратегії розвитку ХКП “Спецкомунтранс” *

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

*Примітка. Побудовано автором.

Для того, щоб досягти максимальної ефективності виконання стратегії - всі стратегічні рішення мають бути доведені до конкретних виконавців в вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.

Основні напрями реалізації комплексної стратегії розвитку ХКП “Спецкомунтранс” наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Напрями реалізації комплексної стратегії розвитку ХКП “Спецкомунтранс”

| <i>Назва напрямів реалізації стратегії</i> | <i>Шляхи оптимізації</i> |
|--|--|
| 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, дозволить забезпечити високий рівень економічного розвитку на майбутнє.

Також, для найбільш ефективного управління діловою активністю ХКП “Спецкомунтранс” 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 ХКП “Спецкомунтранс” повинна бути направлена на управління оборотними активами (рис. 3.3).

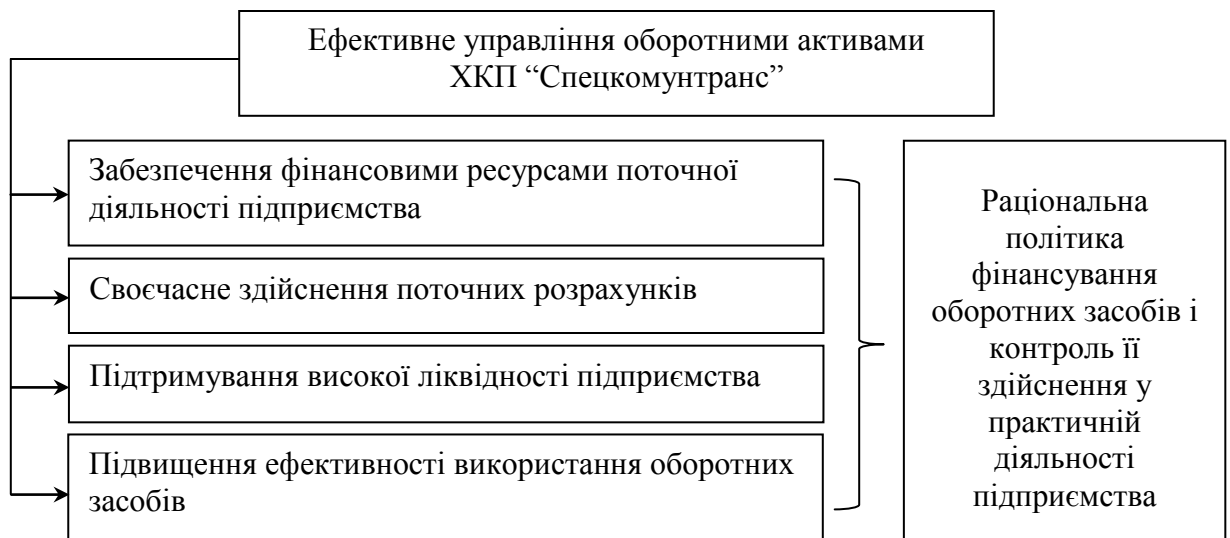


Рисунок 3.3 - Основні завдання оперативного управління оборотними активами ХКП “Спецкомунтранс”

*Примітка. Побудовано автором самостійно.

Дійсно, реалізація політики управління оборотними активами має забезпечити довгострокову виробничу і ефективну фінансову діяльність ХКП “Спецкомунтранс”. 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.

Розроблена модель управління діловою активністю для ХКП “Спецкомунтранс” 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 ХКП “Спецкомунтранс” (додаток В).

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.

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.

Запропонована модель управління діловою активністю для ХКП “Спецкомунтранс” 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.

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.

Ділова активність – це складна інтегрована за сукупністю показників категорія, яка становить багатогранну діяльність підприємства та містить увесь спектр зусиль, спрямованих на прибуткову, успішну діяльність, прагнення зайняти позицію лідера на ринку, забезпечення оптимального використання ресурсів, інвестиційної привабливості, запровадження ефективної системи менеджменту і маркетингу та постійне підвищення потенціалу для розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

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.

Необхідність управління діловою активністю підприємства визначає те, що показники ділової активності найкраще дають змогу визначити найефективніше вирішення проблеми, а також дають змогу знайти можливості для оптимізації

структури капіталу, що в свою чергу дає можливість для покращення становища підприємства на ринку.

Управління діловою активністю підприємства доцільно здійснювати за таким напрямом: соціально-економічне управління підприємством; управління ефективністю виробничих процесів; управління прибутками та інвестиційними процесами підприємства. Головним елементом, що визначає склад інструментарію, є об'єкт управління. Об'єктом управління в нашому випадку виступають показники ділової активності підприємства., які слугують моделями явищ або процесів, що відображають специфічну спрямованість діяльності підприємства. Для забезпечення ефективного управління діловою активністю на підприємстві має бути єдність принципів господарської діяльності, таких як:

- 1) здатність до відтворення - забезпечення економічного зростання підприємства з мінімальними ризиками.
- 2) корисність - отримання фінансової вигоди
- 3) безперервність - постійний розвиток на основі використання ресурсів підприємства
- 4) пропорційність - розділ доданої вартості на основі інтересів різних зацікавлених груп.

Встановлено також, що досліджуване підприємство 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.

В результаті проведеного аналізу ділової активності “Спецкомунтранс” спостерігається тенденція до зниження майже всіх показників - коефіцієнт оборотності активів зменшився на 0,17 раз, коефіцієнт оборотності обігових коштів з зменшився на 1,05 раз, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зменшився на 2,67 раз, коефіцієнт оборотності власного капіталу заборгованості зменшився на 0,22 раз, що є негативною ознакою та свідчить про

погіршення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими та іншими активами. Зниження фондівіддачі на 0,02 грн. говорить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства, а це є негативним явищем - тому підприємству необхідно удосконалити процес управління дебіторською заборгованістю та поліпшити ефективність використання оборотних активів. Проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення управління діловою активністю підприємства, що є основою подальшого економічного зростання підприємства в сучасних умовах.

Відтак, варто відзначити, що “Спецкомунтранс” не ефективно використовує свої ресурси. проведений аналіз свідчить про необхідність удосконалення управління діловою активністю підприємства, що є основою подальшого економічного зростання підприємства в сучасних умовах.

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.

Для забезпечення позитивного рівня ділової активності необхідно забезпечити виконання наступного правила: темпи зростання чистого прибутку повинні бути вищими, ніж темпи зростання виручки від продажів, а темпи зростання виручки мають бути вищими, ніж темпи зростання середньої величини активів.

Для підвищення рівня ділової активності на підприємстві ми пропонуємо такі напрями:

- розробка системи мотивування праці;
- забезпечення максимально ефективного використання майна підприємства;
- оновлення техніко-матеріального обладнання підприємства;
- ефективне управління дебіторською заборгованістю.

Розробка системи мотивування праці дасть можливість підвищити ефективність використання людських ресурсів на підприємстві, що в свою чергу дасть можливість для зростання рівня ділової активності.

Забезпечення максимально ефективного використання майна підприємства буде досягнуто за допомогою здачі в аренду завантаженої частини автопарку підприємства, що в свою чергу дасть можливість залучити кошти на оновлення техніко-матеріального обладнання підприємства, що в перспективі позитивно вплине на діловою активність підприємства.

Для зменшення загального обсягу дебіторської заборгованості потрібно здійснити рефінансування, що дасть змогу прискорити розрахунки за допомогою факторингу, що дасть можливість залучення додаткових фінансових ресурсів, використання факторингу на підприємстві дасть можливість залучити 4,577 тис. грн. грошових активів і тим самим підвищити рівень ділової активності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О.М. Аналіз ділової активності підприємства як системна оцінка ефективності використання власних ресурсів. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/pirprp_2013_2_6.pdf.
2. Антипенко Є. О., Ногіна С.М., Піддубна Ю.С. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 76-80.
3. Биба В. В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 110-113.
4. Бігдан І. А., Лачкова Л. І., Лачкова В. М., Жилякова О. В. Фінансовий менеджмент елект. навч. посіб. Х.: ХДУХТ, 2017. 197 с. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/1864/182.pdf>
5. Білик М. Д. Фінансові проблеми державних підприємств *Фінанси України*. 2015. №3. С. 70-82.
6. Бондарева Ю. О. Стратегічне управління діловою активністю сільськогосподарських підприємств в умовах радіаційного забруднення на основі використання оптимізаційних задач ЖНАЕУ. 2015. № 1 (28).
7. Войнаренко М.П., Рзаєва Т.Г. Ділова активність підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : Вид-во ХНУ, 2008. 284 с.
8. Воробйов Ю. М. Формування власного фінансового капіталу підприємства. *Фінанси України*. 2013. № 6. С. 36-41.
9. Герасимова В. О., Рудь Л. М. Аналіз ділової активності підприємств машинобудування в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 1.С. 168-175.
10. Годящев М.О. Дослідження аналітичного інструментарію управління діловою активністю підприємств. *Бізнес-інформ*. 2017. № 7. С. 241-246.

11. Годящев М.О. Організаційна складова управління діловою активністю підприємств: сутність та інструменти. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Вип. 2(62). Сєвєродонецьк: СНУ. м. В. Даля, 2017. С. 88-95.
12. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія Н.Б. Кащєна, О.О. Горошанська, Т.В. Польова [та ін.]. Х. :Видавництво Іванченка І.С., 2016. 196 с.
13. Дончак Л.Г., Ціхановська О.М. Ділова активність підприємства та шляхи її зміцнення. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск 10. С. 250-255.
14. Захарченко І. С. *Визначення факторів впливу на економічну активність підприємства*. Збірник наукових праць КНУ. 2012. № 33 (70). С. 173.
15. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
16. Каріка І. М. Покращення фінансового стану підприємства за рахунок розробки механізму поповнення оборотних коштів.
[URL: http://www.google.com.ua/search?hl=en&inlang=ru&q=site%3Awww.nbu.gov](http://www.google.com.ua/search?hl=en&inlang=ru&q=site%3Awww.nbu.gov)
17. Кащєна Н. Б., Горошанська О. О., Польова Т. В. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. 196 с.
18. Квач Я. П. Фінансовий менеджмент у схемах і таблицях: навч. посіб. Укр. держ. ун-т фінансів та міжнар. торгівлі, Одес. ін-т фінансів, Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова, Ін-т економіки та менедж.: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2013. 87 с. URL: <http://www.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/734/view/222>
19. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Житомир: ЖІТІ, 2015. 440 с.
20. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств. Навч. посібник. К.: Знання, КОО, 2009. 378 с.
21. Лапіна І. С. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2016. 313 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6001/182.pdf>

22. Меречина Ю.О. Гудвіл як інструмент ділової активності підприємства. *Економіка АПК*. 2013. № 4. С. 116-120.
23. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій Лист Державної податкової адміністрації України від 27.01.1998 р. №759/10/20-2117. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>
24. Мешкова Н.Л. Оцінка ділової активності підприємства на макрорівні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 508-511.
25. Моцак О.В. Ліквідність як елемент фінансового управління діяльністю підприємства. *Фінанси України*. 2014. № 10. С. 62-65.
26. Нагрецькіс А. Ю. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5452>
27. Нейф Н. М. Методологические подходы к оценке деловой активности предприятия. *Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии*. 011. №. С. 135-140.
28. Нестеренко Н.В., Діхтяр О. О. Ділова активність як невід'ємна частина фінансового стану підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. № 10. Частина 3. 411с.
29. Овчаренко Є. І. Особливості управління діловою активністю підприємств у сучасних умовах. *Регіональна економіка та управління*. 2016. №4 (11). С. 30-33.
30. Партин Г. О., Заdereцька Р. І., Граціян О. В. Формування фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4754>
31. Петренко М.І. Оцінка ділової активності підприємства. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. №26. К.: НАУ, 2018. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2018_26/index.html
32. Подольська В. О. Фінансовий аналіз: Навч. Посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
33. 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.
34. Про затвердження форми державного статистичного спостереження №2К-П (місячна) “Обстеження ділової активності промислового підприємства” : Наказ Державної служби статистики України від 21.05.2019 №163. URL: https://docs.dtkr.ua/doc/1157.3838.0?_ga=2.28610300.1902699750.1579933897-172842861.1579933897
35. Плаксюк О. Економічні методи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2015. Випуск 40. Ч.І. С.122-128.
36. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник . 7-ме вид., [без змін.]. Київ: Вид-во КНЕУ, 2008. 552 с.
37. Пойда-Носик Н. Н. Фінансові ресурси підприємства. *Фінанси України*. 2014. 1. С. 96-103.
38. Селіверстова, О. В. Скрипник Фінансовий аналіз : навч.-метод. посібник ; за ред. С. М. Безрутченка. К. : ЦУЛ, 2012. 274 с.
39. Співак Ю. Ділова активність як важливий показник діяльності підприємства. URL: <http://naub.oa.edu.ua/2014/dilova-aktyvnist-yak-vazhlyvyjpokaznyk-diyalnosti-pidpryjemstva/>.
40. Тереховський В. В., В. П. Губачов, Ділова активність – парадигма сучасного бізнесу. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 4. С. 42–47. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/1605>
41. Ткачук Г. Ю. Еволюція підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2015. №2 (17), Ч.2. С. 110-113.
42. Ткачук Г. Ю. Оцінка ділової активності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 13. Ч.4. С. 88-90.
43. Тимчишин-Чемерис Ю. В. Поняття ділової активності підприємства та напрями її підвищення. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. 2017.

44. Томчук О.Ф. Аналітичне забезпечення управління діловою активністю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 991–995.
45. Управління діловою активністю машинобудівних підприємств : монографія / С. А. Бурий, В. О. Мукомела-Михалець. Хмельницький : ХНУ, 2014. 183 с.
46. Фінанси різних форм бізнесу : навч. посіб. / Н. Г. Пігуль, О. В. Дейнека, Н. А. Дехтяр, О. В. Люта. Суми : Сумський державний університет, 2017. 337 с.
47. Фурман Д. Р. Управління діловою активністю підприємства. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: зимові диспути», Дніпро, 4-5 лютого 2021 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3852>.
48. Харченко В.А. Ділова активність як складова системи управління розвитком промислового підприємства. *Схід : зб. наук. праць*. 2013. №4. С. 87-92.
49. Хмельницьке комунальне підприємство «Спецкомунтранс». URL: <http://skt.km.ua/>
50. Хома І. Б. Теоретичні аспекти та особливості управління діловою активністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С.150-155.

Виконав студент магістратури
спеціальності 072 Фінанси,
банківська справа та страхування
«12» лютого 2021 р.

Підпис

Д.Р. Фурман

Ініціали, прізвище

Науковий керівник

к.е.н., доцент
«12» лютого 2021 р.

Підпис

Н.М. Ткачук

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » лютого 2021р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток Б

Методи управління дебіторською заборгованістю ХКП «Спецкомунтранс» *



*Побудовано автором самостійно

Додаток В
Модель управління діловою активністю



*Примітка. Побудовано автором