

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

на тему
**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА»,
РІВНЕНСЬКА ОБЛАСТЬ, РІВНЕНСЬКИЙ РАЙОН, С. ЗОРЯ)**

Виконав: студент 2 курсу
групи ПТм – 61
спеціальності 076
«Підприємництво та торгівля»
Заводний Ярослав Ігорович

Керівник: Стахів О. А.

Рецензент: Солодкий В. О.

Рівне – 2025

УДК 338.24:330.13:005.21:666.11.28(477.81)
313

Кваліфікаційна робота «Розробка стратегії підвищення операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Вераллія Україна», Рівненська область, Рівненський район, с. Зоря) / Я. І. Заводний. Рівне : НУВГП, 2025. 118 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та методичні засади операційної діяльності підприємства. Розглянуто поняття операційної діяльності підприємства, схарактеризовано фактори впливу на підвищення ефективності операційної діяльності, обґрунтовано методичні аспекти оцінки ефективності операційної діяльності. Здійснено аналіз ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема схарактеризовано організаційну структуру ТОВ «Вераллія Україна» та надано оцінку ефективності операційної діяльності означеного підприємства. Надано пропозиції та обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна».

The qualification work was investigated the theoretical and methodological foundations of a company's operational activities. The concept of a company's operational activities was examined, the factors influencing the improvement of operational efficiency were characterized, and the methodological aspects of evaluating operational efficiency were substantiated. An analysis of the company's operational efficiency was carried out, including a description of the organizational structure of Verallia Ukraine LLC and an assessment of the effectiveness of its operational activities. Proposals and substantiated measures for improving the operational efficiency of Verallia Ukraine LLC were provided.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства та міжнародного бізнесу**

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи
здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства»
спеціальності 076
«Підприємництво та торгівля»
на тему
«Розробка стратегії підвищення ефективності
операційної діяльності підприємства
(на прикладі ТОВ «Вераллія Україна»,
Рівненська область, Рівненський район, с. Зоря)»

Виконав: студент 2 курсу
групи ПТм – 61
спеціальності 076 «Підприємництво
та торгівля»
Заводний Ярослав Ігорович

Керівник: Стахів О. А.

Рецензент: Солодкий В. О.

Національний університет водного господарства та природокористування

Навчально-науковий інститут: економіки та менеджменту.

Кафедра: економіки підприємства та міжнародного бізнесу.

Освітній ступінь: магістр.

Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля».

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри
економіки підприємства та
міжнародного бізнесу

«___» _____ 2025 рік

ЗАВДАННЯ

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ (ПРОЄКТУ) СТУДЕНТУ

Заводному Ярославу Ігоровичу

1. *Тема проєкту (роботи):* «Розробка стратегії підвищення ефективності операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Вераллія Україна», Рівненська область, Рівненський район, с. Зоря)».

Керівник роботи (проєкту): доцент, к.е.н. Стахів Ольга Андріївна.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «___» _____ 2025 р. №___

2. *Строк подання студентом проєкту (роботи):* _____

3. *Вихідні дані до проєкту (роботи):* статистична та фінансова звітність підприємства.

4. *Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):* Вступ;

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА;

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

ВИСНОВКИ;

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ;

ДОДАТКИ.

5. *Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):* мультимедійний супровід у кількості 15 слайдів.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи):

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ І.	Стахів О. А.		
Розділ ІІ.	Стахів О. А.		
Розділ ІІІ.	Стахів О. А.		

7. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів роботи (проєкту)	Примітка
1	Опрацювання літератури та написання вступу		
2	Робота над Розділом 1		
3	Написання висновків до Розділу 1		
4	Робота над аналітичним розділом		
5	Написання висновків до Розділу 2		
6	Розробка та оформлення пропозицій Розділу 3		
7	Написання висновків до Розділу 3		
8	Написання загальних висновків		
9	Підготовка презентації		
10	Оформлення і представлення роботи на кафедрі		

Студент _____ Я. І. Заводний
(підпис)Керівник роботи _____ О. А. Стахів
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Сутність та роль операційної діяльності в системі управління сучасним підприємством	10
1.2. Концептуальні підходи до визначення ефективності операційної стратегії.	15
1.3. Методичний інструментарій оцінювання та підвищення ефективності операційних процесів.	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА»	33
2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура ТОВ «Вераллія Україна».	33
2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна» та використання його ресурсів.....	35
2.3 Аналіз та виявлення проблемних зон у діяльності ТОВ «Вераллія Україна».....	55
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку операційної системи підприємства.	69
3.2. Упровадження інструментів стратегічного управління матеріальними потоками для максимізації оборотності капіталу ТОВ «Вераллія Україна»	71
3.3. Формування ефективної стратегії взаємодії з дебіторами як інструмент оптимізації операційного циклу підприємства.....	82
3.4. Стратегічне розширення виробничої потужності ТОВ «Вераллія Україна» через інтеграцію допоміжних бізнес-процесів	92
3.5. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна».	105
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ.....	119

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні українські підприємства функціонують нині в складних умовах динамічного зовнішнього середовища, що вимагає високого рівня адаптації, ефективності та стратегічного підходу до управління. У зв'язку з цим стратегія операційної діяльності як ключовий елемент системи управління підприємством відіграє важливу роль у забезпеченні його прибутковості та конкурентоспроможності, зокрема вона визначає пріоритети в управлінні виробничими і реалізаційними процесами, взаємодії з клієнтами та партнерами, впровадження інновацій, що є необхідним для довгострокового розвитку бізнесу.

Загроза неефективного використання внутрішніх можливостей підприємства, а також недооцінка важливості правильно організованої операційної діяльності може призвести до значних фінансових втрат і навіть зниження позицій на ринку. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти організації виробничих процесів, упровадженню нових технологій, оптимізації витрат, удосконаленню внутрішніх систем управління, а також стратегічному плануванню своєї діяльності.

Ураховуючи нинішні складні реалії, саме від формування ефективних стратегічних цілей та завдань залежить зменшення впливу негативних факторів на основну діяльність підприємства, оптимізація шляхів виробництва, планування розробки нових продуктів, зміна собівартості продукції, планування та прогнозування обсягів збуту. Розуміння цих аспектів допоможе сучасним підприємствам розробляти адаптивні та ефективні стратегії, які враховують сучасні виклики, зокрема вплив технологічного прогресу, глобальної конкуренції та нестабільності ринків.

Вивченість питання. Теоретичні та практичні засади щодо дослідження операційної діяльності підприємства та напрямів підвищення рівня її ефективності розглядали такі українські науковці, як: Н. Архіпов, А. Бабій, Л. Безкоровайна, О. Григораш, Я. Деренська, Г. Капінос, А. Кваско, Л. Шендерівська, В. Кобелєв, Г. Машлій, І. Пенська та ін.

Однак питання ефективності операційної діяльності підприємства потребує додаткової систематизації та подальшого дослідження з метою виявлення нових актуальних методів її підвищення з урахуванням сучасних умов і викликів.

Об'єктом дослідження є розробка стратегії підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є операційна діяльність ТОВ «Вераллія Україна».

Мета дослідження – розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення наявної стратегії підвищення операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна» з урахуванням сучасних умов і викликів.

Реалізація поставленої мети передбачає виконання таких основних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти організації ефективної операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати специфіку виробничого процесу ТОВ «Вераллія Україна» та обґрунтувати методи підвищення ефективності управління ресурсами;
- запропонувати стратегічні напрями підвищення операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Вераллія Україна»).

Практична спрямованість роботи полягає у розробці пропозицій з метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, що забезпечить його фінансову стійкість та подальший розвиток, зокрема

збільшення прибутків.

Методи дослідження: теоретико-дослідницький та синтезу (з метою розкриття сутності теоретико-методологічних засад формування стратегії операційної діяльності підприємства), економіко-статистичний, порівняння та аналізу (з метою проведення оцінки ефективності операційної діяльності підприємства на сучасному етапі, а також розробки майбутніх рішень), графічний та табличний (з метою візуального представлення та демонстрації аналізу значного обсягу даних).

Основні джерела інформації. У процесі виконання теоретичного розділу дослідження нами були використані підручники, посібники, економічні словники, фахові наукові статті, матеріали конференцій та інтернет-джерел. У ході економічного обґрунтування стратегії підвищення операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Вераллія Україна») використано фінансову та бухгалтерську звітність.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 133 сторінки. У тексті вміщено 27 таблиць, 9 рисунків. Список використаних джерел складає 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та роль операційної діяльності в системі управління сучасним підприємством

В сучасних умовах викликів та нестабільності більшість українських підприємств змушені скорочувати свої витрати, шукати резерви зростання прибутку, ретельніше прогнозувати фінансові результати та напрями їхнього використання. Для забезпечення ефективності діяльності підприємства необхідно постійно вдосконалювати методи та засоби, орієнтовані на сталий розвиток підприємства [57, с. 30], здійснювати розробку стратегій, спрямованих на збереження виробничої стабільності, врахування економічних, соціальних і політичних факторів, а також адаптацію до наявних викликів [46]. У зв'язку з цим особлива увага приділяється операційній діяльності підприємства, організації її планування, дослідженню стану та пошуку нових шляхів розвитку в умовах конкуренції.

Операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, що пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу та є головною метою створення й функціонування підприємства, відповідно управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямом роботи для менеджменту підприємства [42]. Вона орієнтована насамперед на товарний ринок, тоді як фінансова та інвестиційна діяльність здійснюється зазвичай на фінансовому ринку. Завдяки цьому операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються технологічними особливостями, специфікою матеріальних ресурсів, складом технологічного обладнання, характером готової продукції. Здійснення операційної діяльності пов'язано з капіталом, вже інвестованим в неї,

тоді як інвестування капіталу, що передбачається здійснити, є предметом інвестиційної та фінансової діяльності підприємства [17].

Серед ключових особливостей операційної діяльності підприємства варто визначити такі:

1. Операційна діяльність є головним компонентом усієї господарської діяльності підприємства, з метою здійснення для якої вона створена. Основний обсяг формованих активів, основна чисельність персоналу підприємства обслуговують цю діяльність.

2. Означена діяльність носить пріоритетний характер поряд з фінансовою та іншими видами діяльності підприємства, зважаючи на що розвиток будь-яких інших видів діяльності не повинна вступати в протиріччя з розвитком операційної діяльності, а тільки підтримувати її.

3. Інтенсивність розвитку операційної діяльності є основним параметром, що характеризує поступальний економічний розвиток підприємства на окремих стадіях його життєвого циклу.

4. Господарські операції, що входять до складу операційної діяльності підприємства, мають регулярний характер. Порівняно з операціями інших видів діяльності частота операцій по ній найвища, що визначає високу інтенсивність формування та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з операційним процесом підприємства.

5. Операційна діяльність підприємства в основному орієнтована на товарний ринок, пов'язана з різними його видами та сегментами, що визначаються специфікою споживаної сировини і матеріалів, характером готової продукції.

6. У процесі операційної діяльності споживається значний обсяг живої праці, на відміну від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати праці несуттєві.

7. Для операційної діяльності притаманний комерційний ризик, тому рівень операційного прибутку повинен обов'язково співвідноситися з рівнем комерційного ризику [5].

Серед основних ознак, характерних для операційної діяльності, варто виокремити такі, що представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Основні ознаки операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [33].

Зважаючи на представлене вище, зазначимо, що відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, тобто операції, пов’язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [37]. Таке визначення є найбільш узагальнюючим, однак аналіз наукових досліджень щодо поняття «операційна діяльність» дає підстави стверджувати, що її сутність та зміст мають різне тлумачення, про що свідчать дані, представлені нами в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування сутності поняття
«операційна діяльність підприємства» з точки зору різних авторів

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [37]	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю
2	Архіпов Н. М. [1]	Основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої вона створена, характер підприємства визначається специфікою галузі економіки, до якої воно належить. Основу операційної діяльності більшості підприємств складає виробничо-комерційна та торговельна діяльність, що доповнюється здійснюваною ними інвестиційною та фінансовою діяльністю
3	Безкоровайна Л. В. [4]	Діяльність підприємства з виробництва та реалізації продукції (послуг), за якої досягається одночасне зростання ефекту й ефективності від здійснюваних економічних, соціальних та екологічних заходів і забезпечується задоволення інтересів різних суб'єктів, що з ним взаємодіють
4	Волков Д. П. [9, с. 238]	Господарські процеси, які за своїм змістом є окремими процесами, що між собою взаємопов'язані та становлять цілісну операційну функцію підприємства: закупівельна, виробнича діяльність; діяльність з реалізації товарів, робіт та послуг; інноваційна діяльність у сфері виробництва та послуг

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Джерело	Визначення
5	Капінос Г. І., Бабій І. В. [17]	Діяльність, що здійснюється в межах операційної системи з метою створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)
6	Кузьмин О. Є., Мельник О. Г. [27]	Наскрізна міжфункціональна система взаємозалежних споріднених процедур, реалізація яких призводить до використання ресурсів з метою створення певної продукції, що має цінність для внутрішньоорганізаційних чи зовнішніх споживачів і формування конкурентних переваг підприємства
7	Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. [30]	Діяльність, внаслідок якої виробляються товари та послуги, що надходять з організації у зовнішнє середовище; серед ключових особливостей операційної діяльності виокремлюють нестійкість напрямків розвитку, тобто допускають їхній перегляд у ході реалізації
8	Сідун В. А. [49, с. 30]	Виробничо-збутова або основна для певного підприємства діяльність, яка характеризується наступними показниками: собівартість реалізованої продукції; валовий прибуток від операційної діяльності; інші операційні та комерційні витрати; прибуток від операційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [42].

Отже, проаналізувавши представлену вище категорію «операційна діяльність підприємства» різними авторами, можемо стверджувати, що єдиного

визначення поняття «операційна діяльність підприємства» не існує. Це передусім пояснюється неоднозначністю та багатоманітністю специфічної галузі, до якої відноситься ця категорія. Зокрема, якщо одні фахівці вважають операційну діяльність виробничо-збутовою складовою функціонування суб'єкта господарювання (цей підхід є доволі обмеженим, оскільки не всі підприємства, що отримують прибуток від операційної діяльності, є виробничими або торговими), то інші мають більш широкий погляд на це явище, розглядаючи операційну діяльність як соціально-економічну складову життєдіяльності підприємства. Проте, якщо звести всі твердження до єдиної думки, можемо зробити висновок, що операційна діяльність підприємства – це основний вид діяльності підприємства (окрім фінансової та інвестиційної), що приносить суб'єкту господарювання найбільшу частку прибутку [54]; на її здійснення залучається основний обсяг активів, які сформовані на підприємстві, а при забезпеченні нормальних умов здійснення підприємництва на прибуток від операційної діяльності припадає найбільша питома вага в загальному обсязі надходжень прибутку підприємства [53].

1.2. Концептуальні підходи до визначення ефективності операційної стратегії.

Одним із важливих стратегічних завдань на сучасному етапі розвитку підприємства є досягнення високого рівня його економічної ефективності як однієї з основних умов забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах нестабільності економіки. Дієвий вплив на цей показник мають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо залежать від галузі діяльності [40, с. 393]. В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для керівників підприємств є формування організаційно-економічного механізму, що забезпечує ефективне управління операційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства, аби зберегти свої позиції на ринку і не зазнати банкрутства. Визначення та розуміння факторів що впливають на

економічну ефективність операційної діяльності має ключове значення, адже від них залежить результат діяльності підприємства.

Оскільки природа внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на економічну ефективність операційної діяльності підприємства є різноманітною та залежить від галузі й специфіки його діяльності, керівнику слід виділяти передусім ті фактори, що впливають на специфіку операційної діяльності його підприємства.

Характеризуючи фактори впливу на ефективність фінансово-господарської діяльності, доцільно розмежовувати їх на внутрішні, що залежать від результативності роботи управлінського персоналу і колективу підприємства і виражають результати діяльності підприємства, та зовнішні, які кількісно визначають рівень використання виробничих і фінансових ресурсів [10, с. 155].

Проаналізуємо ці фактори детальніше.

Зовнішні фактори – це фактори, що безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності та не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва. До них відносяться процеси, що не залежать від діяльності підприємства, однак побічно впливають на його ефективність. Загалом зовнішньому оточенню підприємства можуть бути притаманні такі риси, як складність, мінливість, взаємозалежність та невизначеність. Серед зовнішніх факторів слід виділити передусім: вплив природно-кліматичних умов; випуск готової продукції, який повинен бути підтверджений попитом на ринку, а також наявністю платоспроможного споживача, що має досить фінансових ресурсів, щоб її придбати; доступність до кредитних ресурсів; наявність потенційних інвесторів, що дасть підприємству змогу розширити обсяги виробництва продукції, провести модернізацію, реконструкцію й переоснащення виробничих потужностей, закупити нове обладнання й технології; державна підтримка, що відіграє суттєву роль, оскільки допомагає спростити податкове навантаження, розрахунки з бюджетами різних рівнів та ін. [10, с. 156].

Крім того, зовнішні фактори також поділяють на фактори прямого (безпосередньо впливають на ефективність) та непрямого впливу (рисунок 1.2).

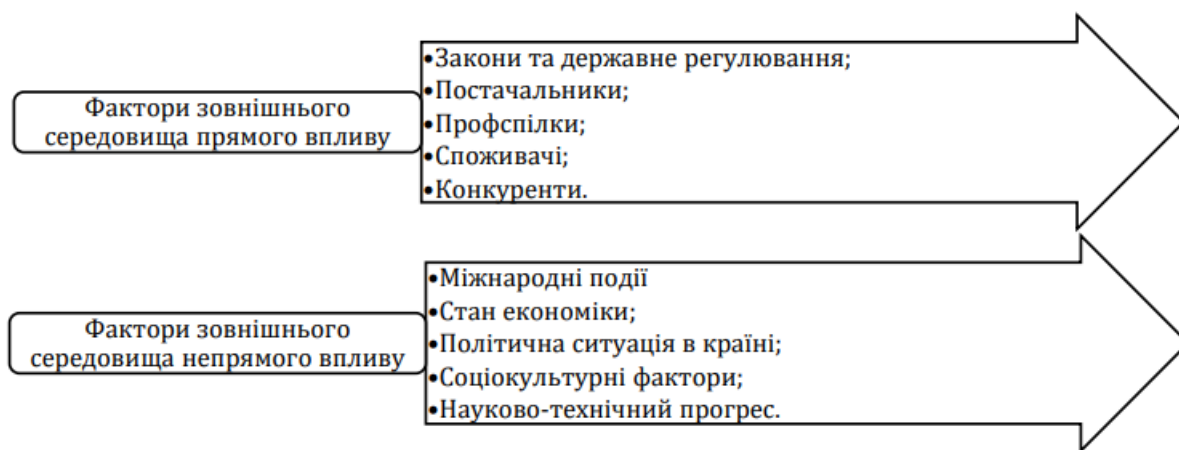


Рисунок 1.2 – Фактори зовнішнього середовища
прямого та непрямого впливу

Джерело: сформовано автором на основі [40, с. 396].

Так, на рисунку 1.2 можемо бачити, що до факторів зовнішнього середовища прямого впливу належать: закони та державне регулювання; постачальники; профспілки; споживачі; конкуренти. Відповідно до факторів зовнішнього середовища непрямого впливу – міжнародні події; стан економіки; політичну ситуацію в країні; соціокультурні фактори; вплив науково-технічного прогресу.

Залежно від характеру впливу фактори зовнішнього середовища поділяють на макросередовище та мікросередовище. Макросередовище підприємства – це фактори зовнішнього середовища, які не контролюються підприємством та мають опосередкований вплив на нього, відповідно мікросередовище підприємства – це фактори, які не контролюються підприємством, але при цьому мають безпосередній вплив на успішність його діяльності [40, с. 395].

Зважаючи на реалії сьогодення, неможливо управляти економічною ефективністю підприємства, не враховуючи змін зовнішніх факторів. Їхнє розуміння дає можливість керівництву стимулювати певні дії, спрямовані в довгостроковому плані на зміну поведінки підприємства та його ефективності (таблиця 1.2) [44, с. 95].

Таблиця 1.2 – Зовнішні фактори впливу
на ефективність операційної діяльності підприємства

Група факторів		Фактори впливу
Макросередовище	Демографічні	– чисельність населення; – структура населення (стать/вік); – міграційні потоки (сезонність); – частка працездатного населення
	Економічні	– рівень добробуту населення; – вартість споживчого кошика; – рівень податків і мит; – рівень інфляції; – співвідношення експорт/імпорт товарів; – економічне стимулювання; – доступність для населення споживчих кредитів
	Соціальні	– рівень освіти населення; – структура купівельних переваг
	Науково-технічні	– поява нових моделей і стандартів обладнання; – модернізація торгового обладнання; – виникнення нових методів одержання, зберігання, обробки інформації; – рівень розвитку транспортної системи; – поява нових способів доставки товару; – нові технології та підходи в управлінні товарним асортиментом
	Природні	– специфіка кліматичних умов
	Політико-правові	– закони, що регулюють торгівлю; – політична ситуація в країні; – міжнародні відносини; – природоохоронне законодавство; – наявність адміністративних бар'єрів
Мікросередовище	Споживачі	– лояльність споживачів; – сезонність попиту; – незадоволеність споживачів існуючими торговими мережами
	Конкуренти	– рівень конкуренції; – динаміка розвитку ринку; – прибутковість галузі; – ризик появи на ринку іноземних торговельних мереж
	Виробники	– прямі відносини з виробником

Продовження таблиці 1.2

Група факторів		Фактори впливу
	Постачальники	– відносини з постачальниками; – чисельність постачальників; – закупівельна ціна; – сировина та енергоносії.
	Посередники	– доступність кредитів; – ціна на розробку і виготовлення рекламної продукції; – доступність транспортних послуг (авто, залізниці, авіа тощо)

Джерело: сформовано автором на основі [44, с. 95].

Зважаючи на дані таблиці 1.2, можемо зробити висновок, що найбільший вплив на підприємство та його ефективність чинять споживачі, конкуренти та законодавство. Зокрема, споживачі формують попит, від якого залежить реалізація продукції та доходи підприємства, конкуренти можуть схилити на свій бік частину ринку, від чого впаде попит та реалізація, а зміни в законодавстві можуть не тільки створити більше бар'єрів для підприємства, а й відкрити для нього нові можливості [44, с. 95].

Вагомий вплив на ефективність основної діяльності підприємства має також внутрішнє середовище, що являє собою сукупність організаційної структури, технології виробництва з усією матеріально-технічною базою та корпоративної культури, яка значною мірою впливає на формування конкурентних переваг підприємства [41, с. 95]. Внутрішнє середовище інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, основні засоби, що належать підприємству дослідження і розвиток та ін. Кожну із цих сфер можна характеризувати за допомогою основних факторів, які можуть бути джерелом як переваг, так і недоліків підприємства [40, с. 397].

Внутрішні фактори залежать від діяльності самого підприємства і контролюються керівництвом, здійснюють прямий і значний вплив на ефективність операційної діяльності підприємства.

У загальному вигляді систему факторів внутрішнього середовища можна представити у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Внутрішні фактори впливу
на ефективність операційної діяльності підприємства

Фактори	Особливість впливу
Структура управління	– централізація; – децентралізація
Якість персоналу	– загальноосвітній та професійно-кваліфікаційний рівень; – мотивація, підготовка і перепідготовка кадрів; – службове просування
Організаційні фактори	– кадрова політика; – мотивація і стимулювання; – структура чисельності працівників; – плинність кадрів; – рівень трудової дисципліни; – скорочення втрат і оптимізація робочого часу; – форма оплати праці; – умови праці та відпочинку; – соціальне обслуговування персоналу
Зворотний зв'язок	– вимірювання та аналіз (впливає на якість прийняття управлінських рішень)
Позиціонування	– продаж продукції преміум-класу
Бренд, імідж	– споживча лояльність; – стабільність продажів; – конкурентні переваги; – суспільне сприйняття
Маркетинг і логістика	– ефективність рекламної діяльності; – скорочення кількості посередників; – використання системи знижок
Стан матеріально-технічної бази	– використання сучасного високоточного обладнання; – проведення модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази (сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат)
Сировина	– наявність і доступність сировинних баз (нестача сировини може призвести до повної зупинки виробничого процесу)
Асортимент продукції	– наявність товару; – індивідуальний дизайн і декор
Цінова політика	– встановлення знижок
Транспортні засоби	– наявність власних транспортних засобів
Площа складів	– забезпеченість товарами (впливає на товарні запаси)

Джерело: сформовано автором на основі [44, с. 96].

Розглянувши таблицю 1.3, можемо сказати, що внутрішні фактори впливу на ефективність операційної діяльності підприємства мають суттєве значення, зокрема від організаційно-правової форми власності залежать інвестиційна привабливість господарюючого суб'єкта, масштаби й обсяги виробництва продукції, рівень контролю за якістю управлінських рішень; від кваліфікації управлінського персоналу і трудових ресурсів – рівень продуктивності праці, ефективність та якість організації виробничо-господарських процесів на підприємстві, спроможність до розширення виробництва й одержання додаткового прибутку; від рівня забезпеченості основними засобами, сировиною, наявності оборотних коштів для проведення поточного і капітального ремонтів, модернізації та закупівлі сучасного обладнання – ефективність виробничої діяльності підприємства загалом [10, с. 155].

У цьому контексті варто зазначити, що ефективність операційної діяльності підприємства безпосередньо залежить від його стратегії – методу досягнення поставленої мети, загального, усебічного плану досягнення цілей, або по-іншому – здатності підприємства конкурувати на певному ринку, що визначає довгострокові цілі, використання ресурсів та адаптацію до ринкових змін. Стратегічний підхід забезпечує конкурентоспроможність, дозволяючи оптимізувати витрати та максимізувати прибуток, що є основними показниками ефективності.

За цих умов операційні процеси виступають безпосереднім механізмом реалізації стратегічних цілей. Цей зв'язок проявляється в таких ключових аспектах:

1. *Узгодження операційної діяльності та стратегії підприємства.* Ефективність діяльності визначається тим, наскільки операційна стратегія відповідає загальним стратегічним пріоритетам підприємства. Наприклад, якщо стратегічна мета компанії – лідерство за витратами, операційна діяльність повинна бути спрямована на оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та

зменшення втрат. Недостатнє узгодження призводить до втрат ефективності та слабого конкурентного позиціонування.

2. *Реалізація конкурентних переваг.* Ефективні операції дозволяють компанії реалізувати стратегічні конкурентні переваги, як-от високу якість продукції, швидку доставку чи інноваційність. Наприклад, стратегія диференціації потребує операційної гнучкості та високого рівня контролю якості, щоб підтримувати унікальні характеристики продукту.

3. *Підтримка бізнес-цілей через показники ефективності.* Для оцінки ефективності діяльності підприємства використовуються ключові показники, що відображають успішність реалізації стратегії: продуктивність, витрати на одиницю продукції, рівень дефектності, час виконання замовлень, задоволеність клієнтів. Ці показники повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями, щоб забезпечити об'єктивну оцінку ефективності.

4. *Динамічне адаптування до змін середовища.* Ефективність діяльності підприємства залежить від його здатності швидко адаптувати операційні процеси відповідно до змін ринкових умов, технологій та ресурсної бази. Стратегія та операційна діяльність повинні розвиватися синхронно, щоб підтримувати конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємства.

5. *Синергія між функціональними напрямками.* Операційна стратегія забезпечує координацію між виробництвом, постачанням, маркетингом та сервісом. Ефективність діяльності досягається лише тоді, коли всі функціональні напрями підтримують стратегічні цілі підприємства, а не працюють ізольовано.

Загалом, проаналізувавши внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, а також безпосередній зв'язок ефективності операційної діяльності підприємства з його стратегією, можемо зазначити, що зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства тісно взаємопов'язані між собою: з одного боку, підприємство створює внутрішнє середовище під впливом та на базі врахування факторів зовнішнього середовища, а з іншого – воно адаптується до зовнішнього середовища за допомогою факторів внутрішнього середовища [40, с. 397]. У зв'язку з цим серед основних напрямів, які сприяють підвищенню

ефективності виробництва, є: підвищення рівня його технічного оснащення, якості управління, організації виробництва і праці, оптимізація обсягу і структури виробництва; управління витратами і ресурсами [31].

1.3. Методичний інструментарій оцінювання та підвищення ефективності операційних процесів.

Основна діяльність більшості суб'єктів господарювання пов'язана з виробництвом продукції, виконанням робіт чи наданням послуг із метою їхньої реалізації та отримання прибутку. Саме результати основної діяльності є визначальними для забезпечення фінансової рівноваги та конкурентоспроможності підприємств у сучасному нестабільному ринковому середовищі [18, с. 18]. За цих умов першочергове значення для прийняття виважених і найбільш доцільних управлінських рішень щодо функціонування, а також для забезпечення стабільного й успішного розвитку підприємства в майбутньому відводиться оцінці ефективності його операційної діяльності [16].

Із питанням оцінки ефективності операційної діяльності стикається будь-яке підприємство: реалізація проєктів, проведення реорганізації, співпраця з інвесторами, пошук причин скорочення прибутку або зростання витрат – усе це передбачає визначення показників, що характеризують ефективність роботи підприємства [18, с. 17].

Під категорією «ефективністю» зазвичай розуміють: 1) співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими й фінансовими ресурсами (затратами) [14, с. 89]; 2) результативність будь-яких витрат [51]; 3) результативність системи, що виражається стосовно корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів [52, с. 92].

Відповідно термін «ефективність операційної діяльності», за твердженням науковців, є комплексним відображенням кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили за певний період часу, тобто здатність підприємства в процесі операційної діяльності створювати певну цінність, яка

дозволяє задовольнити інтереси різних стейкхолдерів (власників бізнесу, персоналу, покупців, споживачів, держави) за умов раціонального використання наявної комбінації ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення поставлених цілей [18, с. 18].

Ефективність операційної діяльності підприємства залежить від низки чинників, серед яких: 1) сфера діяльності (промисловість, будівництво, фінансова діяльність, торгівля тощо); 2) місце розташування підприємства (відносно джерел сировини та споживачі / замовників, наявність транспортних шляхів та інтенсивність їхнього завантаження (потоків)); 3) спеціалізація підприємства та його асортиментна політика; 4) якість продукції підприємства та виконуваних ним робіт; 5) рівень витрат підприємства та система управління запасами; 6) бренд підприємства (імідж, репутація) тощо [18, с. 18].

Оцінку ефективності операційної діяльності підприємства доцільно проводити за такими основними напрямками:

- фінансовий аналіз, який вивчає, діагностує і прогнозує фінансовий стан підприємства та виявляє резерви підвищення його стійкості;
- соціально-економічний аналіз, який вивчає зв'язок соціальних та економічних процесів, їхній вплив один на одного й на економічні результати господарювання;
- економіко-екологічний аналіз, що передбачає дослідження взаємодії екологічних і економічних процесів, пов'язаних з охороною і поліпшенням навколишнього природного середовища;
- маркетинговий аналіз, який використовується для вивчення зовнішнього середовища функціонування підприємства, формування цінової політики, розробки тактики і стратегії маркетингової діяльності;
- логістичний аналіз, який координує функціональні сфери підприємства, такі, як: матеріальне забезпечення, виробництво, збут, товарні потоки, що охоплюють постачальників сировини, підприємство й споживачів.

Інформаційною базою оцінки ефективності виступають матеріали планових документів, дані первинного бухгалтерського та зведеного статистичного обліку й звітності підприємства.

Економічний розвиток підприємства як дуже складна й водночас затребувана категорія потребує системної класифікації. У формуванні такої класифікації важливими є критерії, що дають змогу поділити економічний розвиток підприємства на різні види (типи). До цих критеріїв можна віднести такі:

1. Оцінка економічного розвитку підприємства за результатом діяльності: обсяг реалізованої продукції; прибуток; власний капітал; ринкова вартість підприємства.

2. Оцінка економічного розвитку підприємства за економічною ефективністю: рентабельність власного капіталу; рентабельність активів; інтегральна ефективність підприємства.

3. Оцінка економічного розвитку підприємства за конкурентоспроможністю.

4. Оцінка економічного розвитку підприємства за поставленою метою [58, с. 68].

Зростання рівня ефективності є підґрунтям забезпечення підприємства необхідними для розвитку коштами, посилення місця на ринку та вагомості серед конкурентів, упевненості в стабільному функціонуванні. Оскільки ефективність є комплексною категорією, яка відображає результати різних напрямів і видів діяльності підприємства, її оцінка також вимагає створення системи різноспрямованих показників [11, с. 81].

У комплексній оцінці ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання важливу роль відіграє система показників, що найбільш широко розкриває зміст представленого питання (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Система показників для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Показники для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства	Показники ефективності використання активів підприємства	Показники ефективності використання оборотних фондів	1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів. 2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. 3. Коефіцієнт оборотності запасів. 4. Тривалість обороту дебіторської заборгованості. 5. Тривалість обороту запасів. 6. Тривалість обороту нормованого значення оборотних коштів. 7. Показник відносного вивільнення оборотних коштів
		Показники ефективності використання основних фондів	1. Фондовіддача активної частини основних фондів. 2. Фондомісткість чистої продукції. 3. Рентабельність основних фондів. 4. ККД. 5. Енергоефективність. 6. Амортизаційна віддача. 7. Коефіцієнт залучення основних фондів до операційного процесу
	Показники ефективності використання ресурсів підприємства	Показники ефективності використання ресурсів праці	1. Продуктивність праці. 2. Продуктивність трудових ресурсів. 3. Рентабельність витрат на персонал. 4. Трудомісткість продукції. 5. Фондоозброєність. 6. Зарплатомісткість продукції. 7. Відносне вивільнення працівників. 8. Темп зростання продуктивності праці. 9. Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці. 10. Випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці. 11. Коефіцієнт ефективності використання робочого часу. 12. Економія фонду оплати праці

Продовження таблиці 1.4

		Показники ефективності використання матеріальних ресурсів	1. Матеріаломісткість продукції за видами матеріальних витрат. 2. Матеріаловіддача. 3. Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини та матеріалів. 4. Витрати палива та енергії на 1 грн чистої продукції. 5. Економія матеріальних витрат та енергії. 6. Коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини
	Цілеоцінні та узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності підприємства	Цілеоцінні показники ефективності операційної діяльності підприємства та бізнес-процесів	1. Виконання плану з обсягу товарної продукції. 2. Виконання плану з обсягу реалізованої продукції. 3. Виконання плану з генерації необхідного обсягу доходу від основної діяльності. 4. Виконання плану з генерації чистого прибутку від основної діяльності. 5. Коефіцієнт зростання валового прибутку. 6. Рівень задоволення потреб ринку (співвідношення обсягу випущеної продукції до ринкової ніші підприємства)
		Узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності	1. Рентабельність операційної діяльності. 2. Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів. 3. Витрати на одиницю товарної продукції. 4. Рентабельність виробництва. 5. Рентабельність продажів. 6. Продуктивність операційної системи (співвідношення доходів від операційної діяльності до операційних витрат за період)

Джерело: сформовано автором на основі [48; 52, с. 93].

Як бачимо з таблиці 1.4, у представленій класифікації наведено три основні групи, за якими необхідно проводити оцінку ефективності операційної діяльності підприємства. Так, першою є група показників ефективності використання активів підприємства, завдяки яким проводиться детальний аналіз ефективності основних та оборотних фондів підприємства, які дають змогу зрозуміти стан та динаміку активів на підприємстві, а також показати, на які активи краще звернути більше уваги у процесі управління ними

Другою групою є показники ефективності використання ресурсів, завдяки яким проводиться детальне дослідження рівня ефективності використання ресурсів праці та матеріальних ресурсів на підприємстві, що дає змогу зрозуміти, які з цих двох основних видів ресурсів використовуються краще, а які потребують оптимізації їх використання.

Третьою групою показників є цілеоцінні та узагальнюючі показники, що допомагають більш комплексно подивитися на операційну діяльність підприємства та рівень її ефективності. Провівши аналіз цілеоцінних показників, можемо побачити, наскільки точно підприємство виконує плани виробництва і продажу товарів, а також оцінити точність планування загалом. Узагальнюючі показники допоможуть дати фінальну оцінку ефективності операційної діяльності на підприємстві, адже відображають загальну ефективність його основної діяльності [48].

Отже, запропоновані вище групи показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства не лише допомагають всебічно та повноцінно оцінити різні аспекти його виробничої та фінансової діяльності, як-от продуктивність, використання ресурсів, фінансові результати тощо, а й надають важливу інформацію для прийняття управлінських рішень і коригування стратегії розвитку підприємства загалом, виявити ключові фактори успіху та проблемні моменти, що перешкоджають його ефективному функціонуванню [1].

Для більш детального аналізу та розуміння динаміки розвитку операційної діяльності на підприємстві важливим є розгляд показників за певний період (щонайменше 3–4 роки) функціонування підприємства, що додатково допоможе

розрахувати відносні показники темпів приросту, додатково їх дослідити для розуміння інтенсивності розвитку підприємства та проаналізувати те, як рішення, що приймаються в ході управління підприємством та використання його ресурсів, впливають на виробництво. Крім того, проведений аналіз ефективності операційної діяльності на підприємстві дає змогу порівняти отримані числові значення показників із показниками конкурентів чи середньогалузевими показниками з метою розуміння ефективності операційної діяльності підприємства порівняно з іншими підприємствами галузі. Таке порівняння сприятиме покращенню стратегії розвитку на підприємстві, зокрема допоможе конкретніше зрозуміти місце аналізованого підприємства на ринку, а також методів для покращення ситуації.

Ще одним варіантом подальшого використання запропонованого аналізу є його деталізація та подальший аналіз впливу окремих факторів на загальні результуючі показники. Більш детальне дослідження допоможе виявити прогалини в певних бізнес-процесах чи етапах виробництва та покаже ті сфери на підприємстві, яким потрібно приділяти більше уваги у процесі управління ним, та з'ясувати, де варто забезпечити ефективніший менеджмент для закриття прогалин. Результатом такої оптимізації стане підвищення ефективності операційної діяльності на підприємстві.

Крім того, варто наголосити, що підприємство є складною системою, яка включає певні підсистеми, які знаходяться в динамічній взаємодії між собою та зовнішнім середовищем в умовах суперечності підцілей та інформаційної невизначеності. Підвищення конкурентного потенціалу підприємства є результатом стабільного розвитку, тобто внесення координованих змін у кількісні та структурні характеристики системи. Зокрема, ефективність функціонування підприємства характеризують: рівень технологій та менеджменту, продуктивність праці, ступінь раціональності використання сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів тощо.

Джерелами інформації для проведення діагностики та оцінки ефективності господарської діяльності підприємства вважаються дані статистичної й фінансової

звітності підприємства. Отримана з цих джерел інформація опрацьовується, будуються аналітичні таблиці одиничних (аналітичних) показників, на підставі яких розраховується система узагальнюючих (синтетичних) показників. Вони є базою розрахунку інтегрального показника, на підставі якого можна зробити оцінку ефективності діяльності підприємства. На цій основі визначаються кращі співвідношення розподілу капіталу підприємства, основні резерви підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, прийнятні джерела фінансування, резерви поліпшення ефективності використання основного та оборотного капіталу, оптимізується організаційна структура. На основі дослідження всіх сторін діяльності підприємства розробляються рекомендації з удосконалення механізму організації виробництва, підвищення ефективності функціонування підприємства, створення та впровадження технологій аналізу й контролю за фінансово-економічним станом.

Детальніше етапи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства для обґрунтування стратегії

Джерело: сформовано автором на основі [19, с. 105].

Запропоновані на рисунку 1.3 етапи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства насамперед спрямовані на аналіз використання ресурсів для досягнення максимального прибутку та зростання продуктивності. За таких умов питання ефективності на підприємстві є проблемою вибору того, що виробляти, які види продукції чи послуг, яким способом, як їх розподілити і який обсяг ресурсів використовувати для поточного і майбутнього споживання. У зв'язку з цим критерії ефективності функціонування підприємства включають: результативність, економічність, якість продукції, якість умов праці, впровадження інновацій.

Проаналізувавши показники та етапи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства можемо констатувати, що підприємство можна вважати ефективним, якщо:

- за даних витрат ресурсів досягається максимальна кількість продукту й при цьому ресурси не витрачаються даремно, а досягнутий фінансовий результат буде вищий ніж у конкурентів;
- задана кількість продукту виготовляється за мінімальних витрат ресурсів виробництва й при цьому жодна одиниця продукту не губиться;
- прогнозне (розрахункове) зростання фінансового результату в найближчій перспективі буде вищим ніж рівень, досягнутий конкурентами на поточний момент (або прогнозований на найближчу перспективу);
- підприємство виділяє достатні ресурси на підтримку і розвиток своєї діяльності, правильно їх використовує [47].

Отже, ефективна операційна діяльність підприємства є основою його конкурентоспроможності та стабільного становища на ринку. Оцінювання ефективності операційної діяльності є обов'язковим складником процесу управління суб'єктом господарювання, що забезпечує основу для формування не лише функціональних стратегій, а й загальної стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Нами було доведено, що операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, відмінною від інвестиційної та фінансової, що пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу та є головною метою створення й функціонування підприємства. Така діяльність формує операційний капітал та здійснюється у межах операційної системи з метою перетворення ресурсів підприємства на готову продукцію, має визначальний вплив на формування загальної стратегії підприємства, забезпечує найбільшу частку отримання доходів і прибутків, орієнтується на ринок товарів і послуг, передбачає регулярність здійснення господарських операцій та залучення значних затрат праці й інших ресурсів, її характер визначається передусім специфікою галузі економіки, до якої належить підприємство.

Визначено, що важливим питанням діяльності підприємства є покращення ефективності його операційної діяльності, що залежить від низки факторів, які дієво впливають на результат діяльності, зокрема: зовнішні фактори безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності та не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва, відповідно внутрішні залежать від діяльності самого підприємства і контролюються керівництвом, чинять прямий і значний вплив на ефективність операційної діяльності підприємства.

З'ясовано, що першочергове значення для прийняття виважених і найбільш доцільних управлінських рішень щодо функціонування та забезпечення стабільного й успішного розвитку підприємства в майбутньому відводиться оцінці ефективності його операційної діяльності. Зокрема, у комплексній оцінці ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання важливу роль відведено системі показників, а й наголошено на значенні кожної групи, доведено, що означені показники дають змогу оцінити різні аспекти виробничої та фінансової діяльності підприємства, також надають важливу інформацію для прийняття управлінських рішень і коригування стратегії розвитку підприємства загалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВЕРАЛЛІЯ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та організаційна структура ТОВ «Вераллія Україна».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вераллія Україна» (галузь «Промисловість будівельних матеріалів», підгалузь «Виробництво скла», основний вид діяльності «Виробництво порожнистого скла», бенефіціарні власники: Verallia Deutschland AG, Німеччина) є українським підрозділом міжнародної Групи Verallia. Це – сучасний завод із виробництва склотари, лідер галузі склотари в Україні, що спеціалізується на виробництві порожнистого скла, зокрема: скляних банок і пляшок для консервованих овочів та фруктів, молочної продукції, соусів; скляних пляшок для вина, міцних алкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв та безалкогольних напоїв.

Юридична адреса: 35314, Україна, Рівненська область, Рівненський район, с. Зоря, вул. Промислова, 1.

ТОВ «Вераллія Україна» було засноване у 1973 році та перереєстроване відповідно до законодавства України 17 грудня 2001 року. У 2019 р. підприємство змінило назву: із ПрАТ «Консюмерс – Скло – Зоря» на ПрАТ «Вераллія Україна». У 2024 році на підставі рішення єдиного акціонера від 29.04.2024 № 06/24 змінилася й організаційно-правова форма: з приватного акціонерного товариства (ПрАТ) – на товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) на основі його реорганізації (перетворення).

Товариство складається з таких структурних підрозділів: виробництво; відділ продажу та маркетингу; відділ постачання; юридичний відділ; фінансовий відділ; адміністрація.

Вищим органом управління згідно зі Статутом товариства є загальні збори учасників, виконавчим органом – генеральний директор.

У всеукраїнському рейтингу «Топ-1000» компаній, чистий річний дохід яких становить від 1 млрд грн, ТОВ «Вераллія Україна» посідає за 2024 рік 824 місце.

Місія підприємства: допомогти людям насолоджуватися напоями і продуктами харчування зі здорової, привабливої та стійкої скляної упаковки.

Мета підприємства: переосмислити скло для сталого майбутнього.

Означений вище процес супроводжується такими основними зобов'язаннями:

1. Збільшити циклічність скляної упаковки, що передбачає певні кроки: допомога у збільшенні збору скла з метою збільшення кількості переробленого скла в продукцію; робота над оптимізацією інтеграції зовнішнього склобою, враховуючи всі місцеві особливості та відмінності; по можливості, повторне використання скляної тари.

2. Значно зменшити викиди CO₂ від усіх наявних процесів, а як наслідок – упровадження в довгостроковій перспективі відновлюваних джерел енергії.

3. Забезпечити безпечне та інклюзивне місце роботи з виробництва скла, сприяти соціальній інтеграції працівників [15].

Серед унікальних та оригінальних ідей ТОВ «Вераллія Україна» у процесі виробництва скла варто виокремити такі:

1. *Екодизайнерський підхід в основі промислового процесу* – зменшення впливу вуглецю на всіх стадіях виробництва, діючи, зокрема, на вагу пляшок та банок, без будь-якої відчутної втрати вартості для кінцевого споживача.

2. *Відбір та змішування сировини* – використання склобою для виробництва нової скляної тари, а як наслідок – заощадження сировини та зменшення споживання енергії.

3. *Плавлення або перетворення матеріалу* – 1550 °C – це температура, при якій печі повинні нагрівати суміш твердої сировини (склобій, пісок, кальциновану соду, карбонат кальцію) впродовж близько 24 годин, щоб розплавлене скло було ідеально однорідним і могло текти через розподільні канали у формувальні машини, на яких розміщуються форми для скла.

4. *Надання склу остаточної форми* – підготовлене і видуте в два етапи (спочатку в порожній формі, а потім – в остаточній) скло набуває остаточного вигляду: скляні пляшки та банки виходять із машин при температурі вище 500 градусів.

5. *Відпал* – гарантія максимальної міцності – відпалювальна арка допомагає зняти внутрішні напруження в склі, забезпечуючи міцність скляних контейнерів, які на виході отримують стійку до подряпин обробку.

6. *Інспекція та доставка* – найсучасніше обладнання контролює закупорювання, стійкість до тиску напоїв, розміри, товщину скла та естетику продукції.

7. *Внутрішня схема переробки скла* – сприяє мінімізації впливу на навколишнє середовище: використане скло сортується, очищається від домішок і подрібнюється, щоб отримати чистий склобій, готовий до повторного використання у виробництві нового скла.

8. *Краса індивідуального декору* – для оздоблення скляних пляшок використовуються такі оригінальні техніки: гаряче тиснення (техніка декорування, що дає змогу переносити витончені візерунки на скляну упаковку); трафаретний друк (нанесення на скло точних та довговічних принтів, що додає продукції ексклюзивного й елегантного вигляду); сатинування та ефект вікна (делікатна обробка поверхні пляшки за допомогою спеціальних хімічних або механічних засобів, завдяки чому досягається красиве матове покриття, шовковиста текстура, що робить пляшки елегантними й вишуканими); покриття лаком (надає пакуванню виняткового й престижного вигляду, ідеального для ринку преміум-продуктів) [38].

2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна» та використання його ресурсів

Діяльність підприємства як процес перетворення сировини, вхідних ресурсів на результат (готову продукцію, надану послугу, виконану роботу) потребує взаємодії певних ресурсів, як-от персоналу, засобів і предметів праці,

ефективність використання яких визначає ефективність діяльності підприємства загалом. Зростання рівня ефективності є підґрунтям забезпечення підприємства необхідними для розвитку коштами, посилення місця на ринку та вагомості серед конкурентів, впевненості в стабільному функціонуванні [11, с. 81].

Для аналізу фінансового стану підприємства будемо використовувати консолідовану фінансову звітність. Так, для аналізу фінансового стану ТОВ «Вераллія Україна» звернемося до даних основних техніко-економічних показників підприємства, представлених у таблиці 2.1.

Аналізуючи дані таблиці 2.1, можемо визначити, що обсяг реалізованої продукції має змішану динаміку, але при цьому варто зважати на те, що не зважаючи на військові дії та кризу в державі, у 2022 та 2023 роках підприємство змогло підвищити обсяги реалізації на 16 %, а також на 31 % порівняно з попередніми роками.

Середньорічна вартість основних засобів підприємства також мала змішану динаміку. В основному спостерігається тенденція до зменшення вартості, що вказує на факт зношеності та в подальшому вимогу заміни обладнання.

Показники фондівдачі та фондоемності, маючи змішану динаміку, показали позитивні значення, адже фондівдача на підприємстві в рази перевищує вартість 1 грн основних засобів, тоді як показник фондоемності виявився нижчим за 1 грн, що зі свого боку демонструє той факт, що підприємство виготовило продукції більше ніж вартість його основних засобів.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	2021	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
				Абсолютне значення в одиницях виміру	Темп приросту, %	Абсолютне значення в одиницях виміру	Темп приросту, %	Абсолютне значення в одиницях виміру	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Обсяг виробництва та реалізації продукції в гуртових цінах	тис. грн	1731870	2007774	15,93	2619794	30,48	1817010	-30,64
2	Середньорічна вартість основних засобів,	тис. грн	535732,5	490592	-8,43	478622,5	-2,44	481411	0,58
3	Фондовіддача ОВФ	грн / грн	3,23	4,09	26,60	5,47	33,75	3,77	-31,04
4	Фондоємність продукції	грн / грн	0,31	0,24	-21,01	0,18	-25,23	0,26	45,02
5	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	480	477	-0,63	489	2,52	483	-1,23
6	Середньорічна продуктивність праці одного працівника,	тис. грн	3608,06	4209,17	16,66	5357,452	27,28	3761,93	-29,78

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Фонд оплати праці	тис. грн	106296	127468	19,92	151168	18,59	159776	5,69
8	Середньомісячна заробітна плата працівників, грн	грн/прац.	22145,00	26722,85	20,67	30913,70	15,68	33079,92	7,01
9	Середньорічна вартість оборотних засобів	тис. грн	751196,5	789730	5,13	1013991	28,4	1009951	-0,4
10	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	к-т	2,31	2,54	10.27	2,58	1.62	1,8	-30.37
11	Витрати виробництва	тис. грн	1540586	1851380	20,17	1829722	-1,17	1566831	-14,37
12	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,89	0,92	3,66	0,70	-24,26	0,86	23,47
13	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн	23670	-44950	-289,90	591798	-1416,57	90483	-84,71
14	Чистий прибуток	тис. грн	19125	-37213	-294,58	472984	-1371,02	73284	-84,51
15	Рентабельність виробництва	%	19,45	0	0,00	25,85	0,00	0,05	-99,82

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу підприємства.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства та його середньорічна продуктивність на 1 працівника мали змішану динаміку, але при цьому загалом зберігали стабільні значення. Що стосується фонду оплати праці, то він зростає із кожним звітним роком, що вказує на правильне відношення підприємства до своїх працівників, заробітна плата яких проходить індексацію відповідно до рівня цін. Зважаючи на це, середня зарплата на підприємстві також мала стійку зростаючу динаміку.

Витрати на виробництво продукції протягом звітних років мали змішану динаміку, але при цьому жодного разу не перевищили суму обсягу реалізації. Витрати на 1 грн реалізованої продукції мали змішану динаміку, але не перевищили значення в 1 гривню, що свідчить про прибутковість підприємства.

Аналізуючи чистий прибуток підприємства, можемо стверджувати, що він мав змішану динаміку, зокрема у 2022 році він виявився від'ємним як до вирахування податків та зборів, так і після.

Рентабельність самого виробництва мала змішану динаміку, зокрема цей показник неможливо було вирахувати за 2022 рік. Найбільший показник був у 2023 році, відповідно найменший – у 2024 році.

Підсумовуючи розрахунки, можемо зробити висновок, що означений вище аналіз техніко-економічних показників допомагає проаналізувати основні фінансові та економічні показники підприємства, а також їх динаміку в розрізі років та щорічний приріст.

Наступним етапом є *аналіз ефективності використання основних засобів підприємства* ТОВ «Вераллія Україна» за період 2021–2024 звітних років.

Основні засоби є тією частиною капіталу будь-якого виробничого підприємства, завдяки якій воно провадить свою діяльність, зокрема виготовляє ті чи інші товари або надає відповідні послуги. Завдяки аналізу ефективності основних засобів можна точно оцінити такі показники, як фондівіддача основних засобів, фондоозброєність персоналу основними засобами, а також приріст чи зменшення обсягу товарної продукції, яку виробляє підприємство, за рахунок збільшення чи зменшення кількості основних засобів.

Для наглядної демонстрації динаміки середньорічної вартості основних засобів була створена діаграма, яка демонструє їхню щорічну зміну. Діаграма зображена на рисунку 2.1.

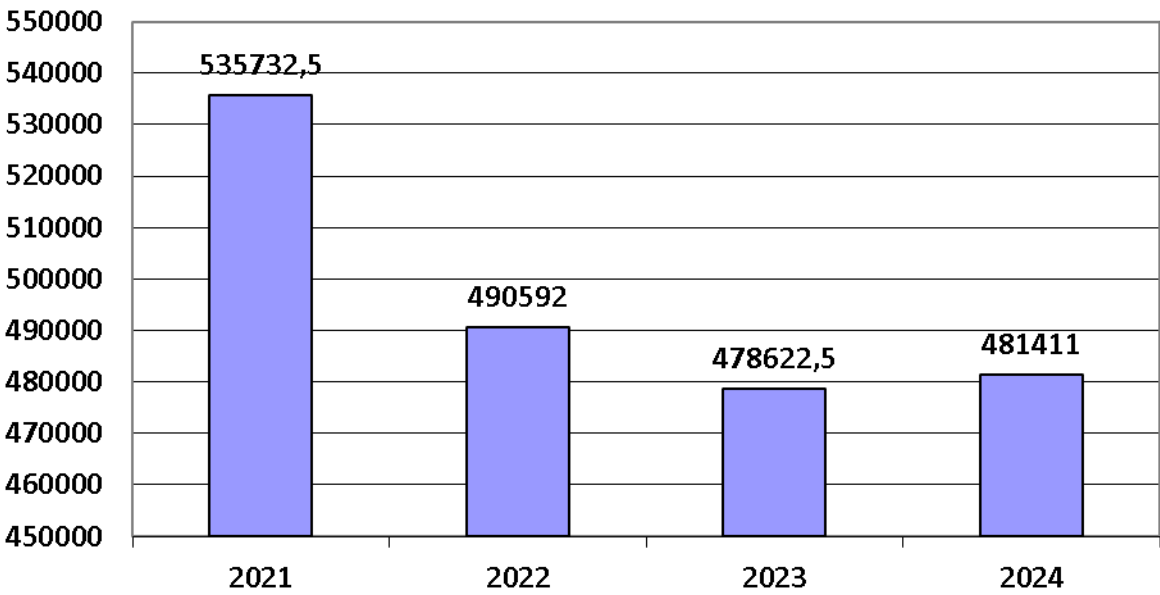


Рисунок 2.1 – Графічне відображення середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Вераллія Україна» у 2021–2024 роках, тис.грн

Для детального аналізу ефективності основних засобів на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна» нами був проведений аналіз, дані якого відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності використання основних засобів та нематеріальних активів ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

№ з/п	Найменування показника	Роки			
		2021	2022	2023	2024
1	Фондовіддача (Фв), грн / грн	3,23	4,09	5,47	3,77
2	Фондоозброєність (Фо), тис. грн / особу	1116,11	1028,49	978,78	996,71
3	Приріст товарної продукції за рахунок зміни вартості основних виробничих фондів, тис. грн	-102684*	-145926,33	-48985,82	15263,17

Продовження табл.2.2

4	Приріст товарної продукції за рахунок зміни фондівддачі, тис. грн	268437,04*	421830,33	661005,82	-818047,17
5	Загальна зміна товарної продукції, тис. грн	165753*	275904	621020	-802784

* – у порівнянні з даними 2020 року

Джерело: сформовано автором на основі [24].

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можемо зробити висновок, що фондівддача ТОВ «Вералія Україна» за 2021–2023 роки мала стійку динаміку до зростання, однак у 2024 році знизилася порівняно з попереднім роком, причиною чого є зниження обсягу реалізації продукції за 2024 рік приблизно на 800 млн грн.

Фондоозброєність праці мала стійку спадну динаміку впродовж чотирьох років. Пояснити таку ситуацію на підприємстві можемо передусім тим, що середньорічна вартість основних виробничих засобів знижувалася впродовж чотирьох звітних років.

Щодо приросту товарної продукції за рахунок зміни вартості основних засобів, то вона має змішану динаміку, здебільшого з негативним значенням показника, адже вартість і відповідно кількість основних засобів знижувалася впродовж 4 років. За цих умов дані порівнянь 2021 року були взяті з балансового звіту за 2020 рік, де середньорічна вартість основних засобів перевищила вартість наступного року. Таким чином, можемо зробити висновок, що єдине збільшення цього показника за 4 звітних роки пов'язано з доволі низьким, але збільшенням вартості основних засобів підприємства.

Останнім показником у таблиці 2.2 є приріст товарної продукції за рахунок зміни фондівддачі, і його зміна прямо пропорційна показнику фондівддачі, який у свою чергу мав змішану динаміку.

Підсумовуючи представлений аналіз, можемо зробити висновок, що у 2021–2023 роках фондівддача зростала, проте у 2024 році знизилася у зв'язку падіння

обсягів реалізації. Фондоозброєність праці та вартість основних засобів мали спадну динаміку, що негативно вплинуло на приріст товарної продукції. Наявні показники свідчать про потребу оновлення та ефективнішого використання основних фондів.

Наступним етапом є *аналіз ефективності використання оборотного капіталу підприємства*.

Оборотний капітал – це фінансові ресурси, що вкладаються в об'єкти (оборотні засоби), які використовуються підприємством протягом одного виробничого циклу або протягом відносно короткого календарного періоду (як правило, не більше одного року). Оборотні засоби – це зазначені об'єкти, що є частиною виробничих засобів підприємства, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції. Оборотний капітал, що вкладається у виробництво і реалізацію продукції, споживається повністю та відтворюється відразу ж після завершення виробничого циклу шляхом реалізації виробленої продукції [45].

Для наглядної демонстрації динаміки середньорічної вартості оборотних засобів була створена діаграма, яка демонструє їхню щорічну зміну. Діаграма була зображена на рисунку 2.2.

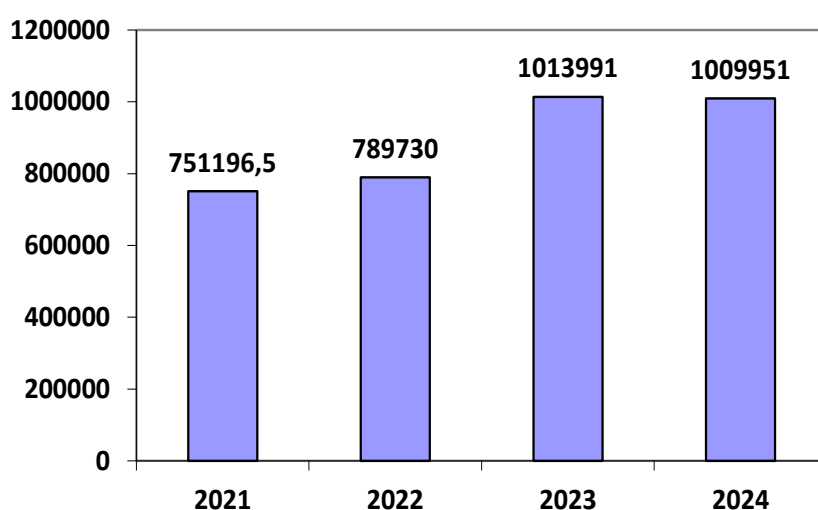


Рисунок 2.2 – Графічне відображення середньорічної вартості оборотних засобів ТОВ «Вераллія Україна» у 2021–2024 роках, тис.грн

Для детального аналізу ефективності оборотного капіталу підприємства ТОВ «Вераллія Україна» нами був проведений аналіз, дані якого відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективності використання оборотних засобів підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

№ з/п	Найменування показника	Роки			
		2021	2022	2023	2024
1	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,31	2,54	2,58	1,80
2	Тривалість одного обороту, днів	156,15	141,60	139,34	200,10
3	Коефіцієнт ефективності використання оборотних фондів	0,03	—	0,47	0,073
4	Вивільнення (залучення) оборотних коштів, тис. грн	83378,07	-81139,52	-16468,56	306677,47
5	Приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу оборотних коштів, тис. грн.	-7269,26*	88838,29	570151,07	-10437,93
6	Приріст товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, тис. грн.	173022,26*	187066	41868,929	-792346,1
7	Загальна зміна обсягу продукції, тис.грн	165753*	275904	621020	-802784

* – у порівнянні з даними 2020 року

Джерело: сформовано автором на основі [24].

Проаналізувавши дані таблиці 2.3, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності оборотних активів на підприємстві має змішану динаміку. Насамперед це пов'язано з обсягом реалізації, який фігурує в розрахунку цього показника. У зв'язку з цим можемо констатувати, скільки оборотів роблять оборотні засоби підприємства, виробляючи ту чи іншу кількість готової продукції. На нашу думку, для збільшення показника оборотності коштів варто збільшити виробництво продукції завдяки збільшенню числа основних засобів або ж зростанню продуктивності наявних потужностей.

Варто зауважити, що тривалість одного обороту оборотних коштів вказує, скільки днів триває цей оборот. Означений показник на підприємстві за 4 звітні роки мав змішану динаміку. За цих умов підприємству варто дотримуватися тенденції до зменшення цього показника, адже він напряду вказує на те, як працює оборотний капітал підприємства. І хоча коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів мав змішану динаміку, однак цей показник неможливо порахувати у 2022 звітному році, оскільки за його підсумками підприємство отримало збиток, тоді як для обрахунку цього коефіцієнта підприємство має отримувати чистий фінансовий результат.

Аналізуючи показник вивільнення (залучення) оборотних коштів, варто звернути увагу на те, що за 4 звітні роки цей показник також має змішану динаміку, зокрема свідчить про те, чи є у підприємства нестача або надлишок оборотних коштів. Таким чином, можемо констатувати, що у 2021 та 2024 роках у підприємства був надлишок оборотних коштів, а відповідно у 2022 та 2023 роках – нестача.

Розглядаючи приріст товарної продукції за рахунок зміни обсягу нормованих оборотних коштів, варто наголосити, що цей показник мав змішану динаміку протягом періоду аналізу. У цьому випадку від'ємне значення показника вказує на те, що число товарної продукції знизилося.

Отож, аналізуючи показник приросту товарної продукції за рахунок зміни ефективності використання оборотних коштів, можемо сказати, що обсяг значень цього показника мав змішану динаміку. Зокрема, у 2024 році оборотні кошти

використовувалися найбільш неефективно, що свідчить про зменшення виробленої товарної продукції.

Підводячи підсумки, зазначимо, що аналіз показників використання оборотних коштів на підприємстві за 4 звітні роки свідчить про змішану динаміку більшості з них. Коливання коефіцієнта оборотності пов'язане з обсягами реалізації продукції. Тривалість одного обороту також змінювалась, а отже, підприємству варто прагнути до її скорочення для підвищення ефективності.

Коефіцієнт ефективності використання оборотних засобів у 2022 році не вдалося розрахувати через збитки. Показник вивільнення (залучення) коштів засвідчив надлишок у 2021 і 2024 роках, а у 2022 і 2023 – нестачу. Приріст товарної продукції за рахунок змін в обсязі або ефективності використання оборотних коштів також був нестабільним, зокрема у 2024 році показав найбільшу неефективність.

Серед іншого слід наголосити, що важливим етапом в аналізі фінансового стану підприємства є *аналіз середньорічного значення його заборгованостей* – дебіторської та кредиторської. Так, аналіз дебіторської заборгованості підприємства був відображений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз складу та структури дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки, тис. грн

Види дебіторської заборгованості	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	210841	164971,5	125165,5	198036,5	-21,76	-24,13	58,22
У %	72,86	43,52	39,24	76,49			
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	21523,5	101609	95374	14955,5	372,08	-6,14	-84,32

Продовження табл. 2.4

У %	7,44	26,80	29,90	5,78			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	56743,5	112319	98387,5	45832	97,94	-12,40	-53,42
У %	19,61	29,63	30,84	17,70			
Інша поточна дебіторська заборгованість	271,5	198	71,5	71,5	-27,07	-63,89	0,00
У %	0,09	0,05	0,02	0,03			
Усього/ 100%	289379,5	379097,5	318998,5	258895,5			

Джерело: сформовано автором на основі

Зважаючи на дані таблиці 2.4 зазначимо, що дебіторська заборгованість підприємства впродовж 4 звітних років мала змішану динаміку. Зокрема, найбільшу частку зайняла дебіторська заборгованість підприємства за товари, роботи та послуги, наступною за величиною є дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, а також за виданими авансами. Найменшу частку складає інша поточна дебіторська заборгованість.

Щодо аналізу кредиторської заборгованості підприємства, то інформація про неї представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз кредиторської заборгованості підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

Показники кредиторської заборгованості	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Довгострокові зобов'язання	14282,5	17491,5	22030	25333	22,47	25,95	14,99
У %	6,00	3,81	3,20	3,33	*	*	*

Продовження табл. 2.5

Коротко-строкові кредити банків	2500	2500	0	0	0,00	-100,00	0,00
У %	1,05	0,54	0,00	0,00	*	*	*
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	191928	230220	251663,5	284468,5	19,95	9,31	13,04
із бюджетом	4399,5	5922	12248	14251,5	34,61	106,82	16,36
зі страхуванням	1200	811	876	991,5	-32,42	8,01	13,18
з оплати праці	4938	3419,5	3798	3875,5	-30,75	11,07	2,04
У %	80,58	50,18	36,52	37,39	*	*	*
Інші поточні зобов'язання	18944	198436,5	398425,5	431853,5	947,49	100,78	8,39
У %	7,95	43,25	57,82	56,77	*	*	*
Усього	238192	458800,5	689041	760773,5	51.2	62.23	10.41

Джерело: сформовано автором на основі балансу підприємства

Отже, впродовж 4 звітних років підприємство мало стійку зростаючу динаміку кредиторської заборгованості. Найбільшу частку в ній відіграли кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також інші поточні зобов'язання. Теоретично, можна припустити, що до інших поточних зобов'язань увійшла кредиторська заборгованість за виробниче обладнання для підприємства або ж кошти, які в перспективі можуть бути виплачені співвласникам підприємства як дивіденди.

Ще одним етапом консолідованого аналізу є *аналіз доходів та витрат підприємства* за 2021–2024 роки. У зв'язку з цим нами був проведений аналіз, дані якого відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз витрат підприємства
ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки, тис. грн

Показники витрат підприємства	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Собівартість реалізованої продукції	1540586	1851380	1829722	1556831	20,17	-1,17	-14,91
У %	84,02	78,12	78,93	79,14			
Адміністративні витрати	86473	93542	134858	121130	8,17	44,17	-10,18
У %	4,72	3,95	5,82	6,16			
Витрати на збут	19951	24256	29915	28623	21,58	23,33	-4,32
У %	1,09	1,02	1,29	1,45			
Інші операційні витрати	186555	400725	323654	260714	0,00	-19,23	-19,45
У %	10,17	16,91	13,96	13,25			
Усього/ 100%	1833565	2369903	2318149	1967298	29,25	-2,18	-15,13

Джерело: сформовано автором на основі звіту про фінансові результати підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можемо спостерігати показники витрат підприємства, що відбуваються в процесі його операційної діяльності. Всі витрати мають змішану динаміку. Найбільший обсяг витрат був зафіксований у 2022 році, відповідно найменший – у 2021 році.

Наступним етапом є аналіз витрат підприємства за економічними елементами впродовж 2021–2024 років. Він був відображений в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз витрат підприємства

ТОВ «Вераллія Україна» за економічними елементами за 2021–2024 роки, тис. грн

Економічні елементи	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Матеріальні витрати	1233398	1237426	1499731	1018447	0,33	21,20	-32,09
Витрати на оплату праці	118566	127468	151168	144385	7,51	18,59	-4,49
Відрахування на соціальні заходи	24330	25678	31400	30290	5,54	22,28	-3,54
Амортизація	150486	158427	154280	149685	5,28	-2,62	-2,98
Інші операційні витрати	186555	400725	323654	260714	114,80	-19,23	-19,45
Разом	1713335	1949724	2160233	1603521			

Джерело: сформовано автором на основі звіту про фінансові результати підприємства.

Так, згідно наведеної вище таблиці 2.7, що матеріальні витрати, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи до 2024 року мали стійку зростаючу динаміку, але в 2024 році така динаміка пішла на спад. Амортизаційні витрати мали змішану динаміку впродовж років. Інші операційні витрати до 2023 року мали зростаючу динаміку, після чого до 2024 року вона пішла на спад. Загалом можна сказати, що найбільші витрати були зафіксовані на підприємстві впродовж 2023 року, найменші – впродовж 2024 року.

Для детальнішого відображення динаміки витрат підприємства, було створено графік, де були порівняні питомі витрати на 1 гривню продукції підприємства впродовж років, дані про які попередньо були взяті з таблиці основних техніко-економічних показників підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 звітні роки. Графік відображено нами на рисунку 2.3.

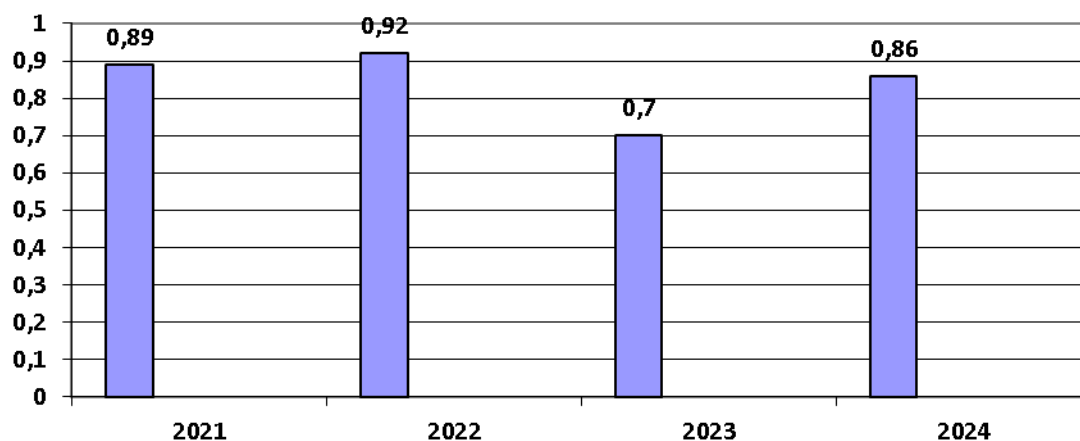


Рисунок 2.3. – Графічне відображення питомих витрат підприємства на 1 грн реалізованої продукції у 2021–2024 роках, грн

Ще одним етапом є *аналіз доходів підприємства*, які були відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз доходів підприємства
ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки, тис. грн

Види доходів підприємства	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	1731870	2007774	2619794	1817010	15,93	30,48	-30,64
Інші операційні доходи	2979	3867	10992	7679	29,81	184,25	-30,14
Усього	1734849	2011641	2630786	1824689	15,95	30,78	-30,64

Джерело: сформовано автором

Із даних таблиці 2.8 можемо зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції підприємством мав змішану динаміку, це ж стосується й інших операційних доходів. Проте загалом динаміка збігається з тією, що й мали витрати підприємства, тобто динаміка витрат аналогічна динаміці доходів.

Наступним етапом є *аналіз персоналу підприємства та ефективності його використання*, дані якого відображено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз ефективності використання трудового потенціалу підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

Найменування показника	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Продуктивність праці, тис. грн	3608,06	4209,17	5357,45	3761,93
Прибуток на одного працівника, тис. грн	39,844	–	967,25	151,73
Віддача управлінських витрат, грн / грн	20,03	21,46	19,43	15,00
Ефективність управлінських витрат, грн / грн	0,2212	–	3,5073	0,61
Приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, тис. грн	-69,42	-283,23	-203,47	98,15
Приріст продуктивності праці за рахунок фондівіддачі, тис. грн	345,32*	884,34	1351,8	-1693,7
Приріст товарної продукції за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн	33322*	-10824	50510	-32145
Приріст середньорічної продуктивності праці за рахунок зміни чисельності промислово-виробничого персоналу, тис. грн	132431*	286728	561510	-770639

* – у порівнянні з даними 2020 року

Джерело: сформовано на основі [24].

Аналізуючи дані таблиці 2.9, варто зазначити, що продуктивність праці одного працівника мала змішану динаміку при середньорічній кількості працівників у кількості 480 осіб. За цих умов після доволі успішного періоду в 3 звітні роки у 2024 році продуктивність праці зменшилась приблизно до рівня 2024 року. Прибуток на одного працівника мав змішану динаміку. Так, якщо у

2022 році цей показник був таким, що неможливо порахувати, адже підприємство працювало в збиток, то у 2023 році підприємство отримало майже 1 млн грн прибутку в розрахунку на одного працівника.

Щодо віддачі управлінських витрат, то їхнє значення мало змішану середньорічну динаміку, зокрема діапазон доходів на 1 гривню витрат на адміністративні заходи становив від 15 до 21 гривні.

Ефективність управлінських витрат також мала змішану динаміку, однак у 2022 звітному році обрахунок цього показника був неможливий через відсутність чистого фінансового результату підприємства.

Аналізуючи приріст продуктивності праці за рахунок зміни фондоозброєності, було визначено, що показники мали змішану динаміку, при цьому за перші 3 звітні роки продуктивність праці мала від'ємне значення.

Приріст продуктивності праці за рахунок фондовіддачі також мав змішану динаміку, при цьому фондовіддача була найнижчою у 2024 звітному році, про що свідчить від'ємний показник. Приріст товарної продукції завдяки зміні чисельності промислово-виробничого персоналу мав змішану динаміку, зокрема у 2022 та 2024 роках він мав від'ємне значення, оскільки кількість персоналу в ті роки порівняно з попереднім, зменшувалася.

Аналізуючи приріст середньорічної продуктивності праці завдяки зміні чисельності промислово-виробничого персоналу, варто зазначити, що цей показник мав змішану динаміку, зокрема найнижчий показник був відображений у 2024 році через доволі низькі показники обсягу виробленої товарної продукції за цей період.

Підсумовуючи зазначене вище, зазначимо, що в досліджуваному періоді показники ефективності діяльності підприємства мали змішану динаміку. Продуктивність праці, прибуток на одного працівника, ефективність та віддача управлінських витрат, а також показники, пов'язані з фондоозброєністю, фондовіддачею та чисельністю персоналу, коливалися щороку. Особливо негативні тенденції спостерігалися у 2022 та 2024 роках, коли фіксувалися збитки, зменшення продуктивності та негативні прирости ключових показників.

Останнім етапом аналізу консолідованої фінансової звітності підприємства, є аналіз його чистих фінансових доходів та витрат за період, дані якого відображено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз чистих доходів та витрат підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 звітні роки

Найменування показника	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1731870	2007774	2619794	1817010
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1540586	1851380	1829722	1566831
Інші операційні витрати, тис. грн	186555	400725	323654	260714
Прибуток до оподаткування, тис. грн	23670	-44950	591798	90483
Податок на прибуток, тис. грн	4545	7737	118814	17199
Чистий прибуток, тис. грн	19125	-37213	472984	73284
Рентабельність продукції, %	1,1	–	18,05	4,03
Рівень рентабельності виробництва, %	1,38	–	22,41	2,87
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	87839	42463	637583	106813
Рентабельність продукції операційної діяльності, %	5,07	2,11	24,34	5,88
Рентабельність операційної діяльності, %	5,34	2,16	32,17	6,25

Джерело: сформовано автором на основі бухгалтерської звітності

Отже, аналізуючи доходи та витрати підприємства, варто сказати, що чистий дохід від реалізації мав змішану динаміку. За цих обставин найнижчий дохід був отриманий підприємством у 2024 звітному році.

Щодо собівартості, то вона також мала змішану динаміку. Найкраще співвідношення собівартості та чистого доходу було наявне у 2023 звітному році.

Інші операційні витрати мали змішану динаміку протягом 4 звітних років.

Прибуток до оподаткування, а також чистий прибуток мали змішану динаміку. Зокрема, у 2022 році підприємство працювало в збиток.

Динаміку операційного, а також чистого прибутку, наведено на рисунку 2.4.

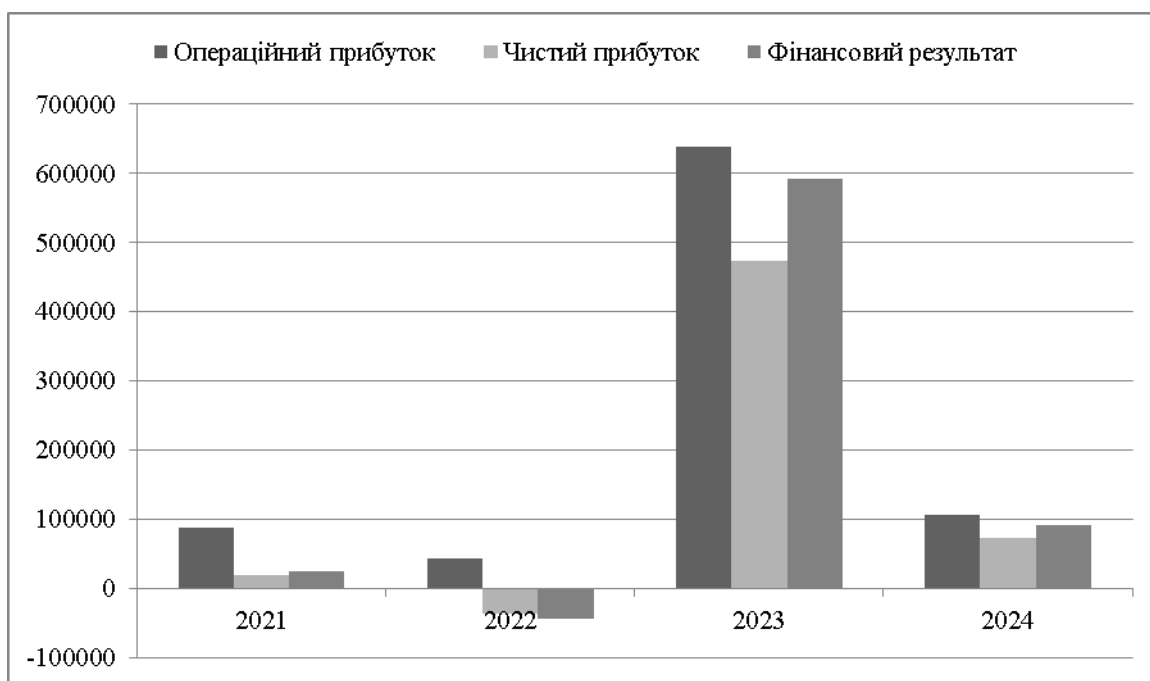


Рисунок 2.4. – Графічне відображення операційного, чистого та балансового прибутку підприємства у 2021–2024 роках, тис.грн

Рентабельність продукції підприємства мала змішану динаміку і склала від 8 до 43 відсотків.

Рівень рентабельності також мав змішану динаміку. Зокрема його неможливо було обчислити за 2022 звітний рік, оскільки в цей період підприємство було збитковим.

2.3 Аналіз та виявлення проблемних зон у діяльності ТОВ «Вераллія Україна».

На сучасному етапі розвитку вітчизняний бізнес зіткнувся з рядом викликів: затяжна пандемія, війна, руйнування, релокація бізнесу, відтік кадрів, перебої з енергозабезпеченням, ускладнення логістики, брак ресурсів. Це далеко не повний перелік. Кризові явища є переломним моментом як в діяльності окремо взятого підприємства, так і в державі загалом. Саме тому щодня доводиться моніторити ситуацію, коригувати плани, ухвалювати оперативні рішення. Наслідки кризи можуть бути руйнівними, або ж, за умови професійного підходу, криза може бути попереджена або ж переборена. Економічний аналіз кризових явищ та постійний економічний контроль з метою недопущення таких є запорукою успішного розвитку бізнесу. Чітке розуміння природи кризових явищ, циклів економічного розвитку та розроблення виваженого алгоритму подолання кризи є необхідною умовою функціонування підприємства в умовах сьогодення [25, с. 15].

Поняття «криза» як класична економічна категорія означає «небажану й драматичну фазу в економічній системі», однак в сучасних умовах розвитку суспільства поняття «криза економічна» зазвичай трактується як «різке погіршення економічного стану країни, що проявляється в значному спаді виробництва, порушенні сформованих виробничих зв'язків, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, зниженні життєвого рівня та добробуту населення» [51, с. 173].

За цих умов метою визначення стратегії операційної діяльності на підприємстві є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану [50].

Ідентифікація симптомів кризи є першочерговим кроком у дослідженні діяльності організації, оскільки може стати запорукою успішного і вчасного реагування – розроблення й реалізації комплексу відповідних антикризових заходів. Ідентифікація ж причин є ключовим завданням антикризового управління, оскільки комплекс антикризових заходів має бути спрямований не на

ліквідацію симптомів кризових явищ, а саме на боротьбу з причинами їхньої появи [59].

Аби здійснити аналіз діяльності підприємства щодо тих чи інших кризових явищ, які можуть стати перепорою в успішному провадженні його діяльності, було прийнято рішення зробити SWOT-аналіз підприємства (таблиця 2.10) за даними його фінансового стану, а також орієнтуючись на ризики, з якими може стикнутися підприємство, здійснюючи свою діяльність у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Вераллія Україна»

Сильні сторони 1. Потужність матеріально-технічної бази, високі показники фондоємності та фондівдачі. 2. Достатня забезпеченість оборотними засобами для виробництва. 3. Наявність показників прибутковості акцій як для акціонерного товариства. 4. Інвестиції в оновлення основних засобів підприємства	Слабкі сторони 1. Доволі високі показники зношеності основних засобів (більше 80%). 2. Переважання кредиторської заборгованості над дебіторською. 3. Плинність кадрів, а також їхня відсутність у тих чи інших підрозділах, що викликано військовими діями в державі
Загрози 1. Конкуренція на ринку товарів, які виготовляє підприємство. 2. Податковий тиск та політична нестабільність. 3. Підвищення курсу іноземної валюти, а також знецінення національної. 4. Загроза недоотримання коштів від дебіторів. 5. Нестабільна політична та економічна ситуації в державі	Можливості 1. Оновлення устаткування за рахунок коштів, що можуть бути виручені від емісії акцій або завдяки кредитним коштам. 2. Зниження показників кредиторської та дебіторської заборгованостей. 3. Зниження собівартості продукції завдяки осучасненню основних засобів

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши фінансово-економічне становище підприємства за принципом SWOT-аналізу, були наведені його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Аналіз зовнішніх потенційних кризових явищ. Зважаючи на наявну інформацію, можемо зробити висновок, що основними зовнішніми кризовими факторами, які притаманні теперішній діяльності підприємства є інфляція, а отже, зростання цін на основні компоненти виробництва, а також інші матеріали, що використовуються у процесі провадження діяльності, політична нестабільність у державі, вихід на ринок товарів-аналогів, що може негативно вплинути на обсяги продажів підприємства.

Аналізуючи зовнішні кризові фактори, з якими потенційно має можливість зіткнутись підприємство, варто зауважити, що інфляція є суттєвим фактором, які можуть породити кризу на підприємстві. Насамперед це стосується закупівлі сировини для виробництва, а також нового обладнання, виробництво якого здебільшого відбувається за кордоном, а отже, купівля відбувається в іноземній валюті. На нашу думку, це впливає не тільки на собівартість самої продукції, а й на її додану, а отже, і кінцеву вартість для роздрібного чи оптового споживача. Для розуміння серйозності означеного показника було здійснено порівняння курсів валют у 2021 та 2022 роках, а також їхній вплив на витрати підприємства. Інформацію про курси валют було взято на сайті Міністерства фінансів України [35] та відображено нами в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняння впливу курсу валюти на витрати підприємства ТОВ «Вераллія Україна» у 2021 та 2022 звітних роках

	Роки	
	2021	2022
Вартість 1\$ у гривнях	27,3	40,1
Витрати підприємства	1833565	2369903

Джерело: сформовано автором на основі [35].

Як побачимо з даних таблиці 2.12, інфляція неабияк вплинула на діяльність підприємства, адже крім того, що ТОВ «Вераллія Україна» є підприємством з 100 % іноземного капіталу, воно також використовує багато ресурсів, які

постачаються із-за кордону, через що збільшилися його витрати на понад 500 мільйонів гривень.

Ще одним потенційним кризовим фактором, який може негативно вплинути на роботу підприємства, є політична нестабільність у державі, пов'язана з воєнними діями, а саме: пошкодження підприємства внаслідок ворожих ударів, перебої в електропостачанні у зв'язку зі складною ситуацією в енергосистемі України. Саме ці умови ставлять під загрозу безперебійну роботу підприємства.

Серед іншого, варто взяти до уваги і факт податкового тиску від держави. З одного боку, це може не стосуватися конкретно підприємства ТОВ «Вераллія Україна» напряду, однак може стосуватися його бізнес-партнерів, як-от невеликі компанії, з якими підприємство веде співпрацю через поставку ними сировини чи надання послуг. Такі компанії, які зазвичай є представниками малого бізнесу, впродовж останнього часу відчують труднощі з веденням бізнесу, адже у 2024 році були підвищені податки та військовий збір для ФОПів, через що підприємству «Вераллія Україна» може знадобитися пошук нових партнерів, які зможуть замінити підприємства у випадку, якщо останні вийдуть з ринку у зв'язку з фінансовими труднощами й подальшою неспроможністю вести бізнес у тій чи іншій сфері.

Також варто зазначити, що до кризових явищ на підприємстві може призвести конкуренція з боку виробників аналогічної продукції. Для оцінки ризиків та порівняння були обрані два конкуруючі підприємства Рівненської області – ПРАТ «Рокитнівський скляний завод», а також ТОВ «Костопільський завод скловиробів». Порівняльна характеристика здійснювалася за даними сайту Опендатабот [39], де була представлена фінансова звітність підприємств за 2024 рік. Деталі аналізу відображено нами в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Порівняння показників фінансового стану
ТОВ «Вераллія Україна» та основних конкуруючих підприємств регіону

Показники за 2024 рік	Підприємство		
	ПРАТ «Рокитнів- ський склозавод»	ТОВ «Костопіль- ський завод скловиробів»	ТОВ «Вераллія Україна»
Чистий дохід від реалізації продукції	1179011	1467775	1817010
Чистий прибуток	206343	76513	74066
Розмір активів	1098157	1767870	2599398
Зобов'язання	946653	155378	1155876
Частка ОЗ в активах, %	19,37	47,57	17,61
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	4,97	0,75
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	8,47	0,16	0,83

Джерело: сформовано автором на основі бухгалтерської звітності.

Аналізуючи наведену вище таблицю 2.13, можемо зробити висновок, що всі три підприємства за минулий звітний рік отримали значну кількість доходу і є доволі серйозними конкурентами один для одного. Крім того, всі означені підприємства були прибутковими та мали чистий прибуток. Лідером у цьому списку став ПРАТ «Рокитнівський скляний завод», який отримав найбільший прибуток серед наведених підприємств за рік.

Аналізуючи розмір активів та зобов'язань підприємств, варто зазначити, що в Рокитнівського склозаводу у зв'язку з цим доволі погана ситуація, адже сума зобов'язань майже зрівнялась із сумою активів, а це відповідно може мати доволі негативні наслідки у випадку процедури банкрутства підприємства.

Якщо аналізувати частку основних засобів в активі підприємства, то Костопільський завод скловиробів має найбільшу частку, а отже, з даних фінансової звітності, можна теоретично зробити висновок про те, що компанія серед трьох представлених має найбільш нове обладнання, з низьким відсотком зношеності. Щодо коефіцієнту поточної ліквідності, то Костопільський завод

скловиробів є лідером, адже має найвищий коефіцієнт, що свідчить про значне перевищення вартості оборотних активів над поточними зобов'язаннями, а це зі свого боку демонструє доволі непогану економічну ситуацію на підприємстві.

Аналізуючи співвідношення позикових та власних коштів підприємств, варто наголосити, що найгірша ситуація у зв'язку з цим у Рокитнівського склозаводу, адже позикові кошти на підприємстві перевищують власні майже у 9 разів. Таким чином, існує реально висока ймовірність кризових явищ, зокрема і повне банкрутство підприємств. Відповідно у ТОВ «Вераллія Україна» та ТОВ «Костопільський завод скловиробів» ці показники не перевищили граничного значення в 1, що свідчить про набагато кращу ситуацію, ніж у Рокитнівського склозаводу.

Підводячи підсумки аналізу, можна впевнено стверджувати, що підприємства ТОВ «Костопільський завод скловиробів» та ПРАТ «Рокитнівський склозавод» є серйозними конкурентами для ТОВ «Вераллія Україна», адже мають доволі хорошу матеріальну базу, а також значні доходи, які не поступаються підприємству ТОВ «Вераллія Україна». Це вкотре доводить, що між підприємствами існує серйозна конкурентна боротьба за покупця.

Якщо провести ранжування серед двох конкуруючих фірм, то більшу загрозу для ТОВ «Вераллія Україна» може несе все ж ТОВ «Костопільський завод скловиробів», адже він має доволі низькі показники зобов'язань, а також високі показники основних засобів, що свідчить про їхню хорошу працездатність, а отже, і можливість бути прямим конкурентом для ТОВ «Вераллія Україна».

Аналіз внутрішніх потенційних загроз. У процесі аналізу діяльності підприємства нами було визначено, що кризові явища також можуть виникнути і в його внутрішньому середовищі. Відповідно внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність чинників, що створюються і контролюються фірмою, визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині підприємства [6].

Провівши SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна», а також його фінансового стану, було визначено відповідні внутрішні кризові

фактори, які можуть спричинити негативні наслідки на підприємстві у випадку настання тієї чи іншої кризової ситуації. Так, одним із потенційних кризових явищ, з якими може стикнутись підприємство, є ризики, які пов'язані з надмірною часткою позикового капіталу. Наприклад, кредиторська заборгованість, а також поточні забезпечення підприємства за 2024 звітний рік становлять 1 155 876 тисяч гривень, із них 25 272 тисяч – довгострокові зобов'язання, 787 466 тисяч – поточні зобов'язання, 353 204 – поточні забезпечення, зокрема кошти, які у перспективі будуть використані для покриття цих зобов'язань. Зазначені вище суми перевищують частку оборотних коштів, якими за відповідних умов можна було б негайно погасити цю заборгованість. Крім того, нижчими є і показники дебіторської заборгованості, що також є негативним показником, адже дебіторська заборгованість, за потреби, не зможе покрити кредиторську.

Наступним суттєвим внутрішнім потенційним кризовим явищем на підприємстві є дефіцит та висока плинність кадрів. Із початком повномасштабних воєнних дій на території України гостро постала проблема дефіциту кадрів, передусім чоловічих, адже на виробництві більшість виробничих процесів виконували саме чоловіки. Також варто зазначити, що, орієнтуючись на популярні сайти з пошуку роботи, можна зробити висновок, що ТОВ «Вераллія Україна» не визнано таким підприємством, яке є критичним для економіки держави, а отже, її працівники чоловічої статі не можуть отримати бронювання чи відстрочку від військової служби, тобто зростає загроза призову потенційних працівників до війська, що, звісно, може негативно відобразитися на стабільній діяльності підприємства.

Ще одним кризовим фактором, який може стати потенційною загрозою безперебійної роботи підприємства, є незадовільний стан його основних фондів. Так, станом на 2024 звітний рік первісна вартість основних засобів підприємства на кінець звітного року становила 2 607 734 тисячі гривень, при цьому їхня зношуваність складала 2 149 915 тисяч гривень. Таким чином, можемо зробити висновок, що на кінець звітного року зношуваність основних необоротних активів підприємства ТОВ «Вераллія Україна», що використовуються для виробництва продукції, складає понад 80 %. Позитивним у цьому випадку є той факт, що в

балансі підприємства також наявні незавершені капітальні інвестиції на загальну суму 1 173 371 тисяч гривень, що може свідчити про роботу підприємства над оновленням своїх основних засобів у майбутньому.

Останнім суттєвим фактором, який може стимулювати кризу на підприємстві, є високі показники дебіторської заборгованості. Так, за 2024 рік середньорічне значення дебіторської заборгованості склало 258 895,5 тисяч гривень, із них 236 068 тисяч – дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги. Наявність дебіторської заборгованості є доволі негативним кризовим фактором, адже, очікуючи на оплату від покупців, підприємство фактично позбавляємося від оборотних коштів у сумі дебіторської заборгованості, які неможливо отримати до часу, поки ця заборгованість буде погашеною.

Дослідження на наявність ранніх ознак кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Як уже зазначалося раніше, серйозним кризовим фактором для підприємства ТОВ «Вераллія Україна» є політична та економічна нестабільність у державі. Так, за роки повномасштабної війни підприємство вже стикнулося з цією проблемою у вигляді збільшення витрат та зменшення доходів.

Окремо варто акцентувати увагу на такому факторі проявлення цього кризового явища, як повітряні тривоги в регіоні. Як відомо, підприємство «Вераллія Україна» розташоване в селі Зоря Рівненського району Рівненської області. І хоча інтенсивність повітряних тривог у регіоні, порівняно з прифронтовими або ж східними регіонами країни, доволі низька, проте згідно з даними сайту Мапа тривог України [29], починаючи із 24 лютого 2022 року, на території області зафіксовано понад 1000 сигналів тривоги, при цьому загальний час тривоги складає понад 40 днів, або понад 960 годин.

Підприємство «Вераллія Україна» під час повітряних тривог відповідно до правил охорони праці та техніки безпеки зупиняє конвеєр виробництва, аби запобігти випадкам, які можуть нашкодити персоналу підприємства у випадку ракетної атаки. Зважаючи на це, можна зробити висновок, що за більше ніж 3 роки підприємство могло втратити через ці періодичні зупинки значну частку прибутку.

Для того, щоб проаналізувати, скільки приблизного прибутку було втрачено підприємством, були проаналізовані його чисті доходи від операційної діяльності. За 2022, 2023 та 2024 роки згідно з даними звітів про фінансові результати, загальна сума прибутку склала 6 467 116 тисяч гривень. У середньому число прибутку на добу при сталих показниках виробітку становило 5 906 тисяч гривень.

Ураховуючи те, що підприємство через «тривоги» впродовж трьох років не працювало загалом 40 днів, завдяки математичному розрахунку можна зробити висновок, що за цей період воно втратило близько 236 241,7 тисяч гривень, за рік – приблизно 80 мільйонів гривень, а за 3 роки відповідно – майже 240 мільйонів гривень. Це показник є доволі значним, адже він складає половину витрат, які підприємство спрямовує на річне утримання свого виробничого персоналу. З іншого боку, такий крок підприємства є вимушеним, адже його працівники – це основний актив, завдяки якому підприємство може безперебійно провадити свою діяльність на ринку та займати одні з найвищих позицій на ринку склотари в Україні.

Оцінювання ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за аналізом дослідження його потенційних кризових явищ.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання здійснюється в умовах мінливості зовнішнього середовища, проблеми забезпечення конкурентоспроможності, кризових явищ, вплив яких може позначитися на результатах всіх видів діяльності організації. Тому доцільним є проведення діагностики фінансового стану, прогнозування ймовірності банкрутства, що дозволить своєчасно виявити перші ознаки кризових явищ. Своєчасність і повнота отриманої інформації дозволить системі менеджменту виявити причини погіршення фінансового стану підприємства та розробити і впровадити програму антикризового управління з метою попередження кризи, уникнення та нейтралізації її ознак. Одними із доступних і загальноприйнятих методів виявлення ознак кризи є методи прогнозування ймовірності банкрутства [8].

Для оцінювання ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Вераллія Україна» були взяті за основу такі методи оцінки ймовірності банкрутства, як п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, а також коефіцієнт Бівера.

Модель Альтмана (Altman model) – алгоритм інтегральної оцінки загрози банкрутства підприємства, заснований на комплексному обліку найважливіших показників, що діагностують кризовий фінансовий стан [36].

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + X_5,$$

де:

X_1 – обіговий капітал до суми активів підприємства; показник оцінює суму чистих ліквідних активів компанії щодо сукупних активів;

X_2 – нерозподілений прибуток до суми активів підприємства, що відображає рівень фінансового важеля компанії;

X_3 – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів; показник відображає ефективність операційної діяльності підприємства;

X_4 – ринкова вартість власного капіталу / бухгалтерська (балансова) вартість усіх зобов'язань;

X_5 – обсяг продажів до загальної величини активів підприємства характеризує рентабельність активів підприємства.

У результаті підрахунку Z-показника для конкретного підприємства робиться висновок:

- якщо $Z < 1,81$ – ймовірність банкрутства становить від 80 до 100%;
- якщо $Z = 1,81 - 2,77$ – середня ймовірність краху компанії від 35 до 50%;
- якщо $Z = 2,77 - 2,99$ – ймовірність банкрутства невелика від 15 до 20%;
- якщо $Z > 2,99$ – ситуація для підприємства стабільна, ризик неплатоспроможності протягом найближчих двох років дуже малий [36].

Модель Спрінгейта передбачає розвиток інтегрального показника, за допомогою якого здійснюється оцінка ймовірності визнання підприємства банкрутом.

Модель Спрінгейта має такий вигляд:

$$Z=1,03 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4,$$

де:

X1 – робочий капітал/загальна вартість активів;

X2 – прибуток до сплати податків і відсотків/загальна вартість активів;

X3 – прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання;

X4 – обсяг продажів / загальна вартість активів [28].

Коефіцієнт Бівера використовується для виявлення незадовільної структури балансу. Розраховується вона як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань. Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, в якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, який спрямовується на розвиток виробництва. За таких умов створюється незадовільна структура балансу, підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1 [8]. Коефіцієнт Бівера розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань за такою формулою:

$$КБ = (\text{Чистий прибуток} - \text{Амортизація}) / \text{Зобов'язання} [26].$$

Таким чином, інформація з розрахунками кожного з коефіцієнтів була представлена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
X1	0,54	0,51	0,48	0,40
X2	0,01	-0,02	0,22	0,03
X3	1,25	1,30	1,24	0,71
X4	2,98	1,37	1,11	1,18
X5	1,25	1,30	1,24	0,71
Z	7,85	7,01	6,89	4,28

Джерело: сформовано автором

Згідно з даними таблиці 2.14 можна зробити висновок, що жодного звітного року підприємству не загрожувало банкрутство, адже кожен із показників перевищив граничне значення коефіцієнта у 2,99.

Наступним етапом є аналіз підприємства, використовуючи модель розрахунку Спрінгейта, на основі даних, представлених у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Розрахунок імовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
X1	0,54	0,51	0,48	0,40
X2	0,02	0,00	0,28	0,04
X3	0,07	0,00	0,60	0,08
X4	1,25	1,30	1,24	0,71
Z	1,16	1,05	2,25	0,85

Джерело: сформовано автором

Граничним значенням коефіцієнта для моделі Спрінгейта є від 0,862 до 2,451. У нашому випадку можна зробити висновок згідно з даними розрахунків, що у 2024 році підприємство є потенційним банкрутом, тоді як у попередні роки воно отримало задовільний результат.

Останнім етапом є розрахунок коефіцієнта Бівера. Відповідно нами були проведені розрахунки, результати яких представлено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Розрахунок імовірності банкрутства за коефіцієнтом Бівера

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток	19125,00	-37213,00	472984,00	73284,00
Амортизація	150486,00	158427	154280	149685,00
Розділ пасиву 2	14282,50	17491,50	22030,00	25333,00
Розділ пасиву 3	333045,50	632333,00	980256,00	1148273,00
Кб	0,49	0,19	0,63	0,19

Джерело: сформовано автором

Зважаючи на представлені вище розрахунки, можемо зробити висновок, що загалом підприємству не загрожує банкрутство, оскільки граничним показником

коефіцієнта Бівера є 0,17, тоді як жодного року коефіцієнт у підприємства не був нижчий нормативного.

Підбиваючи підсумки означеного розділу, варто наголосити, що згідно з фінансовою звітністю підприємства ТОВ «Вераллія Україна» були проведені оцінки вірогідності банкрутства за 2021–2024 роки за моделями Альтмана та Спрінгейта, а також за коефіцієнтом Бівера. Загалом розрахунки показали, що підприємству не загрожує банкрутство в нинішньому фінансовому стані.

Висновки до розділу 2

У процесі проведення аналізу та оцінки ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна», нами було наведено теоретичну інформацію щодо специфіки діяльності підприємства, а також проаналізовані основні його техніко-економічні показники.

Основними показниками підприємства за 2021–2024 звітні роки, які були проаналізовані, стали: обсяг виробництва продукції, фондоємність та фондівіддача, середньорічна вартість основних засобів, витрати виробництва тощо. Додатково був проведений аналіз фондівіддачі та фондоємності, завдяки чому можемо зробити висновок про стан основних виробничих фондів на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна». Також було проаналізовано оборотний капітал підприємства та основні показники, що свідчать про його ефективне використання.

Разом із тим, було здійснено детальний аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості, внаслідок чого був зроблений висновок про те, що кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, а отже, підприємству необхідно впроваджувати заходи стосовно того, як позбутися дебіторської заборгованості та повернути кошти у свій оборотний бюджет.

Серед іншого нами було проаналізовано також витрати й доходи підприємства, їхню середньорічну динаміку, з яких було зроблено висновок про те, на що припадають найбільші обсяги витрат та доходів підприємства впродовж

року. Також ми проаналізували чистий дохід від реалізації продукції та основні показники, які в процесі впливають на його розрахунок.

Останнім етапом нашого дослідження став аналіз трудових ресурсів підприємства, завдяки чому було обраховано динаміку середньорічної кількості працівників, а також їхню середню трудомісткість. Крім того, був проведений аналіз фінансового стану на потенційне виникнення кризових явищ, які можуть завадити успішній стратегії ефективної діяльності підприємства.

Також нами був складений SWOT-аналіз, завдяки якому були виокремлені сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози, й проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх кризових чинників, що можуть зашкодити роботі підприємства.

Насамкінець ми здійснили оцінку ймовірності банкрутства підприємства згідно із сучасними моделями оцінки, а як наслідок – запропонували низку заходів, що зможуть виступати як антикризові, покращать показники операційної діяльності підприємства, включно з наведенням суттєвих стратегічних довгострокових рішень.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення стратегічних пріоритетів розвитку операційної системи підприємства.

На основі аналізу , проведеного в розділі 2. нами визначені потенційні рішення, які можуть сприяти розвитку стратегії підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна». Зважаючи на дані аналізу підприємства щодо наявності кризових факторів, які можуть спонукати до зниження ефективності від операційної діяльності підприємства, нами були запропоновані такі рішення для підприємства ТОВ «Вераллія Україна»:

1. Оптимізація оборотних коштів шляхом скорочення надлишкових запасів. Оптимізація оборотних коштів завдяки скороченню надлишкових запасів є вкрай важливою для підприємств склотарної галузі з огляду на високу матеріало- та енергоємність виробництва. Значні обсяги сировини, допоміжних матеріалів і готової продукції потребують суттєвих фінансових ресурсів для формування та зберігання, що в умовах кризових явищ призводить до «заморожування» капіталу та зниження ліквідності підприємства. Надлишкові та повільно обертові запаси не лише ускладнюють фінансування поточних виробничих потреб, зокрема витрат на енергоносії, оплату праці та обслуговування обладнання, а й підвищують складські витрати та ризики пошкодження крихкої продукції. Скорочення непотрібних запасів дозволяє вивільнити оборотні кошти, прискорити їх обіг, зменшити потребу в зовнішньому фінансуванні та підвищити фінансову стійкість підприємства, що є критично важливим у періоди економічної нестабільності.

2. Упровадження знижок на швидкі платежі від дебіторів підприємства для сприяння обороту дебіторської заборгованості. Запровадження системи знижок за швидкі платежі від дебіторів є ефективним інструментом під час

впровадження стратегії забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства, а також в управлінні грошовими потоками склотарних підприємств, які зазвичай співпрацюють із великими споживачами продукції на умовах відстрочки платежу. Значні обсяги дебіторської заборгованості уповільнюють оборот капіталу, створюють дефіцит грошових коштів і підвищують залежність підприємства від банківських кредитів. Надання знижок за дострокову оплату дозволяє прискорити надходження коштів, скоротити фінансовий цикл і знизити ризик виникнення простроченої заборгованості. У більшості випадків втрати доходу від наданої знижки є меншими, ніж витрати на обслуговування залучених кредитних ресурсів, що робить даний інструмент економічно доцільним та фінансово обґрунтованим у кризових умовах.

Управління запасами (3.2) та дебіторкою (3.3) — це не просто бухгалтерські задачі, а стратегія вивільнення «заморожених» коштів для розвитку виробництва.

3. Відкриття цеху з виробництва піддонів як стратегічне антикризове рішення для підвищення ефективності діяльності підприємства. Відкриття власного цеху з виробництва піддонів є стратегічно важливим антикризовим рішенням для підприємства склотарної галузі, оскільки піддони виступають ключовим елементом логістичного забезпечення транспортування та зберігання скляної тари. Високий і стабільний попит на піддони, як для внутрішніх потреб підприємства, так і на ринку, поєднується з ризиками цінових коливань і перебоїв у постачанні з боку зовнішніх виробників. Організація власного виробництва піддонів дозволяє знизити собівартість логістичної тари, забезпечити безперервність відвантажень готової продукції та підвищити операційну незалежність підприємства. Крім того, реалізація надлишків піддонів стороннім споживачам створює додаткове джерело доходу, що сприяє диверсифікації діяльності та посиленню фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Оскільки нами пропонується відкрити власний цех піддонів, це класична стратегія зворотної вертикальної інтеграції, що підвищує надійність операційної системи.

3.2. Упровадження інструментів стратегічного управління матеріальними потоками для максимізації оборотності капіталу ТОВ «Вераллія Україна»

Будь-який суб'єкт господарської діяльності, що функціонує на ринку та основну мету своєї діяльності вбачає в отриманні максимального прибутку, стикається з низкою проблем, серед яких – високий рівень конкуренції, нестабільність економічної ситуації, динамічні зміни кон'юнктури й місткості ринку, а нині – ще й наявність викликів, пов'язаних із російсько-українською війною тощо. Зважаючи на це, для подальшого ефективного функціонування підприємства доцільно втілити в життя низку рішень, які ми пропонуємо нижче.

Підприємство ТОВ «Вераллія Україна» спеціалізується на виробництві скляної тари, а як наслідок – кінцевим продуктом виробництва є скляні пляшки, банки тощо. Під час його операційної діяльності підприємства інколи виникає проблема, пов'язана з тим, що товар може довгий час перебувати на підприємстві з різних причин: проблеми з логістикою, відсутність договорів щодо поставки, надлишок продукції в покупців та/або фінансове становище, яке не дозволяє придбати продукцію у зв'язку з недостатністю оборотних коштів та ін.

Означена ситуація негативно впливає на підприємство, оскільки воно не може реінвестувати отримані від продажу продукції кошти в нове виробництво та отримати прибуток від своєї діяльності. Подібна ситуація виникає на тлі зниження оборотності запасів підприємства.

Оборотність запасів (з англ. – Inventory Turnover, Times) – показник ділової активності, що передусім вказує на ефективність управління запасами в компанії. Значення показника свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. Він розраховується як співвідношення собівартості продукції і середньорічної суми запасів. Ефективна політика управління запасами означає, що поточний рівень виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо забезпечує безперебійність процесу виробництва і збуту товарів і послуг, але при цьому мінімальний обсяг фінансових ресурсів відволікається на фінансування запасів. Якщо операційний процес безперебійний, але обсяг запасів є значним, то

витрати компанії будуть зростати. Необхідно оплачувати оренду приміщення, в якому зберігаються запаси, здійснювати процентні платежі за коштами, які залучені для закупівлі зайвого обсягу запасів тощо [20]. Відповідно основною метою оптимізації запасів підприємства є підвищення їхньої оборотності, оскільки завдяки цьому підприємство зможе краще збувати продукцію та отримувати за це кошти, які зі свого боку будуть вкладені в подальше виробництво.

Аналіз поточного стану на основі фінансової звітності. Для оптимізації управління запасами та підвищення їхньої оборотності передусім варто розрахувати такий показник, як коефіцієнт оборотності запасів. Аналізуючи цей показник, варто зазначити, що він відображає швидкість реалізації запасів (у днях). Він розраховується як середньорічне значення суми запасів, віднесене до величини щоденних виробничих витрат, що визначається як результат ділення суми прямих виробничих витрат за поточний рік на 365 днів.

Середньорічне значення запасів зазвичай визначається як сума на початок і на кінець року, поділена навпіл, хоча можливе і більш детальне вивчення їхніх змін упродовж року. Чим вища оборотність запасів компанії, тим ефективнішим є виробництво, а отже, тим меншою є потреба в оборотному капіталі для його організації. Загалом чим вищий показник обіговості запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній групі активів. Особливо актуальним є підвищення обіговості та зниження запасів за наявності значної заборгованості у пасивах компанії. За умов обчислення цього та інших аналогічних показників за період менше одного року застосовується такий прийом: підсумкові значення за період розрахунку (місяць, квартал або півріччя), що використовуються у формулі, множаться на коефіцієнт, відповідно, 12, 4 або 2. Середньорічні величини замінюються середніми за період розрахунку [22].

У процесі розрахунку коефіцієнту оборотності вихідні дані будуть братися із фінансової звітності підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за останній доступний звітний рік, а саме – 2024. При цьому використовуватиметься така формула:

Коефіцієнт оборотності запасів = Собівартість реалізованої продукції /

Середній залишок запасів = $1\,566\,831 / ((468\,807 + 270\,387)/2) = 4,24$.

Наступний крок – розрахунок відображення означеного коефіцієнта в днях.

Розрахунок відбуватиметься за такою формулою:

Період оборотності запасів = 365 календарних днів /

Коефіцієнт оборотності запасів = $365 / 4,24 = 86,1$ день.

У процесі розрахунків був отриманий коефіцієнт оборотності запасів, що склав 4,24 обороти. Також (в еквіваленті в днях) цей коефіцієнт відображатиме той факт, що один період обороту запасів підприємства у 2024 року тривав 86,1 день. Аналізуючи ці показники з показниками фінансової звітності за 2024 рік одного з прямих конкурентів ТОВ «Вераллія Україна» – Костопільського заводу скловиробів, можемо зробити висновок, що коефіцієнт оборотності запасів на цьому підприємстві склав 3,2 обороти, а тривалість одного обороту – 112,4 дні.

Таким чином, можемо зробити висновок, що у 2024 звітному році підприємство ТОВ «Вераллія Україна» мало значно кращі показники.

Крім порівняння з українськими виробниками склотари, ми також можемо порівняти інформацію досліджуваної компанії з кількома міжнародними підприємствами з виробництва скла. Так, американська компанія Corning Incorporated [61], що вважається однією з найбільших компаній з виробництва скла та склотари в Сполучених Штатах Америки, має коефіцієнт оборотності запасів 0,8. Отож можемо зробити висновок, що за календарний рік запаси компанії не продаються принаймні 1 раз, тобто запаси можуть бути в товарах чи сировині у зв'язку з відсутністю достатньої кількості покупців або ж із неможливістю зупинити виробництво, враховуючи той факт, що процедура консервації печі, яка наявна на кожному підприємстві з виробництва склотари, є складним та дороговартісним процесом, який у подальшому може негативно вплинути на її працездатність у майбутньому.

Крім того, для порівняння нами була взята американська компанія з виробництва склотари O-I Glass [62], що є найбільшим виробником цього виду продукту на американському континенті. Так, згідно з даними з відкритих

джерел, можемо зробити висновок, що показники оборотності запасів у компанії становили 1,42 оборота за рік, що є суттєво нижче ніж в українських виробників, зокрема в ТОВ «Вераллія Україна».

Таким чином, оборотність запасів підприємства напряду показує, як виготовлена ним продукція може впливати на обсяг оборотних коштів, що задіяні у виробництві.

Підсумовуючи аналіз поточного стану запасів на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна», можемо зробити висновок, що підприємство має хороші показники оборотності передусім у порівнянні з місцевими виробниками скляної тари, а також із провідними підприємствами на міжнародному ринку. Серед іншого варто також зазначити, що за 2024 звітний рік цей показник покращився передусім через зменшення числа запасів, що може свідчити про позитивну збутову політику підприємства.

Структура означеного розділу включає:

- 1) опис системи Just in Time;
- 2) аналіз запасів підприємства згідно з даними балансу;
- 3) очікувані кроки щодо впровадження системи Just in Time;
- 4) розрахунки показників потенційних доходів та витрат;
- 5) оцінювання ризиків упровадження;
- 6) висновки.

Аналіз запасів підприємства та впровадження системи «Just In Time».

Одним із рішень, яке в перспективі може покращити оборотність запасів на підприємстві та довести їхнє становище до того, що рівень запасів повністю відповідатиме рівневі витрат, що використовуються у виробництві, є запровадження концепції «Just In Time» (Саме вчасно).

Підхід «Саме вчасно» (з англ. – just-in-time, JIT) – це сучасна концепція управління виробництвом та логістикою, що передбачає доставку сировини, комплектуючих та випуск готової продукції рівно в той момент, коли вони конче необхідні, щоб мінімізувати складські запаси, скоротити витрати на зберігання та підвищити загальну ефективність і гнучкість процесу. Вона передусім

використовується для зменшення товарно-матеріальних запасів, часу очікування й псування та спрямована на вдосконалення систем бізнесу за рахунок зменшення в процесі виробництва простоїв, вартості зберігання продукції тощо. Для досягнення означених цілей бізнес-процеси розглядаються як такі, що залежать від візуальних сигналів або канбан, що повідомляють в різних точках цього процесу про необхідні обсяги виробництва.

«Саме вчасно» – досить поширена концепція логістики. Основна її ідея полягає в наступному: якщо виробничий розклад задано, то можна організувати рух матеріальних потоків таким чином, що всі матеріали, компоненти та напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості, в потрібне місце і точно до призначеного терміну для виробництва, складання або реалізації готової продукції. При цьому страхові запаси, що заморожують грошові кошти фірми, не потрібні. Підхід «Саме вчасно» є також одним з основних принципів ощадливого виробництва [43].

Однією з ключових переваг концепції «Just in time» є те, що вона допомагає підприємствам зменшити витрати на запаси, оскільки немає необхідності накопичувати матеріали, які можуть бути непотрібними. Це дозволяє компаніям зменшити витрати на зберігання, транспортування та вартість матеріалів, які можуть застаріти. Крім того, «Just In Time» допомагає підприємствам стати ефективнішими, оскільки дозволяє їм виробляти товари лише тоді, коли на них є попит, що зменшує потребу в надлишкових виробничих потужностях.

Ще одна перевага концепції «Just In Time» полягав в тому, що дає змогу підприємствам покращити процеси контролю якості, виробляючи товари лише тоді, коли на них є попит, підприємства можуть гарантувати, що вони виробляють високоякісні продукти, як відповідають вимогам клієнтів; допомагає швидко реагувати на зміни попиту клієнтів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Загалом «Just In Time» є корисним методом для компаній, що допомагає зменшити витрати на запаси, стати більш ефективними та покращити процеси контролю якості. Застосовуючи концепцію «Just In Time», підприємства можуть

досягти значної продуктивності та прибутковості, що допоможе їм розвиватися та досягати успіху в сучасному конкурентному бізнес-середовищі [7].

Етапи впровадження системи управління запасами Just In Time:

1. *Аудит запасів підприємства.* Аналізуючи точну кількість запасів, що наявні та/або використовуються підприємством, можна зробити висновок, чи існує на підприємстві надлишок запасів, або ж їхній дефіцит. Так, орієнтуючись на дані балансів, а також на дані приміток до річної фінансової звітності підприємства за 2021–2024 роки, можемо проаналізувати, як змінювалася кількість запасів підприємства в грошовому еквіваленті. Означений аналіз представлено нами в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз зміни кількості запасів
ТОВ «Вераллія Україна» в грошовому еквіваленті

Показник	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Сировина і матеріали	54976	169582	150529	92429	208,47	-11,24	-38,60
Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби	0	0	0	0			
Паливо	2806	3296	5129	4952	17,46	55,61	-3,45
Тара і тарні матеріали	37615	27436	38003	29830	-27,06	38,52	-21,51
Будівельні матеріали	0	0	0	0			
Запасні частини	35207	34818	42598	49780	-1,10	22,34	16,86
Незавершене виробництво	6692	4965	13193	3033	-25,81	165,72	-77,01
Готова продукція	177209	87311	219355	90362	-50,73	151,23	-58,81
Товари	0	0	0	0			
Усього	314505	327408	468807	270386			

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.1, можемо зробити висновок, що в розрізі років питома вага запасів на підприємстві мала змішану динаміку. Найбільшу частку в цьому порівнянні мала готова продукція, яка кожного року демонструвала різний результат, однак при цьому пік припав на 2023 звітний рік. Крім того, доволі велику частку запасів мають у собі тара, сировина, а також запасні частини.

Із метою проведення аудиту запасів підприємства ТОВ «Вераллія Україна» варто скористатися послугами аудиторської компанії. Ураховуючи той факт, що підприємство є «великим гравцем» на міжнародній арені, йому варто скористатися послугами міжнародної аудиторської компанії, підтвердивши таким чином свій статус підприємства, яке не лише має хорошу репутацію, а й є відповідальним гравцем на ринку. Зокрема, серед варіантів, яким може скористатися ТОВ «Вераллія Україна», – послуги міжнародного аудитора PwC, зокрема аудиторського підприємства PwC Україна [3]. Ураховуючи наявність значних запасів на підприємстві, можемо зробити висновок, що ціна такої послуги для підприємства може складати 1 млн грн. Однак варто зауважити, що така вартість є цілком обґрунтованою, адже аудиторська фірма використовує сучасні методи роботи та кваліфікований персонал. Також значну увагу при цьому звертають на розміри підприємства, наприклад, у випадку з ТОВ «Вераллія Україна», то вони дуже великі.

2. Переговори з постачальниками сировини про менші поставки / поставки за вимогою. Означене питання передусім стосується покупців, які в перспективі повинні підвищити закупівлі певного товару, якщо складається ситуація, що товар, який випускається підприємством, може зберігатися на складі невизначений термін у зв'язку з хитким графіком поставок покупцям.

Серед іншого, варто наголосити, що зниження кількості поставок також знизить витрати, які підприємство спрямовує на оплату тих чи інших запасів, а отже, підприємство може збільшити обсяг власних оборотних коштів.

Як наслідок, пропонується скорочення запасів на 20 %, що може зменшити як навантаження на склади, які можуть бути переповнені, так і зменшення витрат на доставку. Зважаючи на це, матимемо:

$$270\,386 - 30\% = 189\,270,2 \text{ тис.грн};$$

$$270\,386 - 189\,270,2 = 81\,115,8 \text{ тис.грн.}$$

У зв'язку з цим можемо зробити висновок, що під час скорочення зайвих запасів підприємство може вивільнити 81 115,8 тисяч гривень, і таким чином підвищити на цю суму свій річний запас оборотних коштів.

Ураховуючи попередні результати, обрахуємо середньорічну вартість запасів за 2024 рік, зважаючи на той факт, що на початку року це число складало 468 807 тис. грн, а на кінець року, після оптимізації – 189 270,2, тобто:

$$(468\,807 + 189\,270,2) / 2 = 329\,038,6 \text{ тис. грн};$$

$$1\,566\,831 / 329\,038,6 = 4,8 \text{ оборотів};$$

$$360 / 4,8 = 75 \text{ днів.}$$

Ураховуючи, що попереднє значення середньорічної оборотності за 2024 рік становило 4,24 обороти, сьогодні ми маємо можливість підвищити оборотність запасів до 4,8. Зважаючи на це, підприємство зможе генерувати більше коштів від своєї діяльності, оскільки оборотний період запасів скоротився приблизно на 10 днів порівняно з вихідними даними.

Щодо запасів на 811 15,8 тис. грн, які були скорочені, то підприємство має можливість продати їх постачальникам назад, але за умови 80 % їхньої вартості. У зв'язку з цим матимемо грошові кошти, що можуть бути повернуті назад в оборот підприємства, а саме:

$$81\,115,8 * 0,8 = 64\,892,64 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, враховуючи, що за рік підприємство платить у середньому 5 млн грн за поставки матеріалів, які закуповує, можемо зробити висновок, що, скоротивши на 20 % ці поставки (приблизно 20 рейсів поставки на місяць по 20 тис. грн кожна), підприємство зможе заощадити таку суму коштів:

$$20 * 20 * 12 = 4\,800 \text{ тис. грн.}$$

$$4\,800 - 20\% = 3\,840 \text{ тис. грн.}$$

$$4\,800 - 3\,840 = 960 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економія від подібного впровадження може скласти 960 тис. грн.

3. *Упровадження новітніх систем обліку та планування.* Для ТОВ «Вераллія Україна» ідеальним рішенням може бути запровадження системи SAP – провідного світового програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства. Означена система успішно продемонструвала свою ефективність на міжнародному ринку, оскільки вважається одним із найкращих подібних продуктів. Програмне забезпечення

SAP ERP – потужний інструмент, розроблений німецькою компанією SAP. Аббревіатура ERP розшифровується як Enterprise Resource Planning, тобто планування ресурсів підприємства, що і є головним призначенням ПЗ. Воно складається з низки модулів, призначених для інтеграції основних бізнес-процесів організації в єдину систему. Кожен із модулів спрощує виконання бізнес-функцій, серед яких фінанси та бухгалтерський облік, управління персоналом, виробництво, облік матеріалів або управління взаємовідносинами з клієнтами. Організації використовують лише модулі, необхідні для ведення свого конкретного бізнесу, тобто САП – це вибір бізнесу, який прагне бути ефективним [60].

Зважаючи на наявні дані про те, який тип програмного забезпечення нам потрібен, його річна оренда та навчання персоналу вартуватимуть близько 1 млн грн. Завдяки використанню цієї системи підприємство має можливість зменшити ще на 10 % рівень своїх запасів, а це близько 19 млн грн на рік, якщо враховувати наявні показники.

Зважаючи на три представлені вище пункти, можемо зробити висновок стосовно очікуваних результатів, до яких призведе впровадження такого рішення на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна». Ці результати відображені нами в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Очікувані результати та оцінка ефективності

Показник	До впровадження рішення	Після впровадження рішення	Різниця
Оборотність запасів	4,24	4,8	0,56

Продовження табл. 3.2

Оборотність запасів (у днях)	80	70	-10
Запаси	270 386	189 270,2	-81 115,8
Гроші та еквіваленти, тис.	318 383	382 535	64 152

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 3.2, можемо зробити висновок, що до впровадження системи Just in Time оборотність запасів підприємства становила 4,24, а після її впровадження підвищилася на 0,56 оборота, тобто до 4,8 оборотів на рік. Відповідно оборотність запасів у днях скоротилася з 80 до 70 днів, що є позитивним показником. Під час упровадження (завдяки аудиту та новітній електронній системі) планування закупівель рівень запасів було знижено порівняно із 2024 роком на 81 115,8 тис. грн у грошовому еквіваленті. Зважаючи на це, завдяки поверненню постачальникам цих запасів підприємство змогло збільшити кількість грошових коштів на 64 152 тис. грн. При цьому витрати на впровадження електронної системи планування та аудиту становили 2 млн грн.

Підсумовуючи викладене вище, можемо зробити висновок, що завдяки описаному нами господарському рішення підприємство отримало у розпорядження 64 152 тис. грн, які можуть бути використані на: 1) покриття кредиторської заборгованості; 2) покриття боргових зобов'язань перед бюджетом; 3) інвестиції в інший виробничий напрям.

Оцінювання ризиків від впровадження Just In Time. Аналізуючи ризики, з якими може стикнутися підприємство після впровадження системи Just In Time, приходимо до висновку, що це можуть бути:

1. *Проблеми з виробництвом у зв'язку з відсутністю запасів.* Означена проблема є найбільш нагальною, оскільки, якщо в підприємства відсутні виробничі запаси, які воно використовує у своїй діяльності, воно не зможе виготовляти ту чи іншу продукцію. У зв'язку з цим для впровадження даної системи на підприємстві обов'язково має бути наявний відділ планування та

реалізації, оскільки, маючи кваліфікованих фахівців у цій сфері, підприємство може мінімізувати ризики, пов'язані з потенційним дефіцитом запасів та комплектуючих.

2. *Залежність від постачальників.* Для впровадження системи JIT підприємству необхідно мати надійних постачальників, які в разі потреби могли б доставити необхідні матеріали. Крім того, важливо, щоб термін поставки матеріалів не спровокував зупинку виробництва, що може бути критичним, враховуючи специфіку обладнання для виробництва скляної тари. Разом із тим, постачальники повинні мати можливість отримати кошти від підприємства з відстрочкою, якщо в останнього на момент раптової нестачі матеріалів буде недостатньо коштів в обороті.

3. *Вразливість до непередбачуваних обставин.* Враховуючи той факт, що підприємство працює в державі, де відбуваються бойові дії, існує ризик форс-мажорів, які можуть поставити під сумнів не лише терміни поставки матеріалів, а й їхнє виробництво загалом. За цих обставин підприємству необхідно налагоджувати співпрацю з різними постачальниками і не концентруватися на співпраці з якимось одним, оскільки подібна практика може стати каменем спотикання у непередбачуваних ситуаціях.

4. *Ризики відсутності кваліфікованого персоналу.* Враховуючи, що система JIT передбачає роботу з доволі новими технологіями, підприємству важливо забезпечити навчання наявних або ж найняти нових працівників, які б могли відповідати за цю ділянку роботи підприємства.

Підводячи підсумок, можемо констатувати, що оптимізація кількості запасів завдяки системі Just in Time є доволі сучасним та ефективним рішенням у нинішній складних для держави умовах. Отже, оцінивши реальну кількість запасів на підприємстві, воно може підійти до стратегії, завдяки якій зможе займатися закупівлею матеріалів лише в необхідних для себе випадках, відповідно звільнивши склад від зайвих матеріалів, а також заощадивши оборотні кошти.

У процесі обґрунтування впровадження и такого рішення нами були продемонстровані кроки, які може запровадити підприємство для успішного застосування означеної стратегії, а також обраховані приблизні показники того, як така система впливатиме на фінансові показники підприємства. Крім того, було наведено кілька потенційних ризиків, з якими може стикнутися підприємство під час спроби запровадження такої системи, як-от потенційна проблема з ходом виробництва у зв'язку з браком запасів, залежність від постачальників, вразливість до непередбачуваних обставин, а також відсутність кваліфікованого персоналу.

3.3. Формування ефективної стратегії взаємодії з дебіторами як інструмент оптимізації операційного циклу підприємства.

Дебіторська заборгованість підприємства являє собою один з елементів ліквідних активів, тобто достатньо легко перетворюється у готівкові кошти. Відповідно цю заборгованість можна віднести до складу оборотного капіталу підприємства. Однак на практиці перевести борг у грошові кошти не завжди можливо. У зв'язку з тим, що превентивні заходи практично завжди діють більш ефективно й вартують значно дешевше, то управляти дебіторською заборгованістю необхідно цілеспрямовано, адже важливо не тільки в найкоротші терміни повернути кошти, а й не допустити подальшого збільшення дебіторської заборгованості. Чим менший розмір дебіторської заборгованості та чим швидше вона буде погашена, тим менша потреба підприємства в оборотному капіталі й вища рентабельність власного капіталу.

На практиці часто трапляється ситуація, коли клієнт хоче якнайшвидше одержати товар, а розрахуватися за нього пізніше. Під час аналізу (управління) дебіторської заборгованості, що виникає внаслідок такої ситуації, основний акцент варто зробити не на її ліквідації, а на гармонізації комерційних і фінансових інтересів підприємства. Іноді в процесі управління дебіторською заборгованістю необхідно поступатися короткостроковими економічними вигодами для досягнення довготермінових маркетингових цілей, передусім для

збереження та розширення клієнтської бази, формування лояльних до підприємства та його торгових марок груп клієнтів тощо.

Основне завдання управління дебіторською заборгованістю полягає у встановленні таких договірних відносин, що забезпечують повне і своєчасне надходження коштів, а застосування наведених методів має знижувати ступінь ризикованості неповернення коштів від боржників [56].

Управління дебіторською заборгованістю передбачає ефективний моніторинг та стягнення прострочених платежів, що належать компанії за її товари чи послуги. Ефективне управління дебіторською заборгованістю забезпечує стабільний грошовий потік, мінімізує безнадійну заборгованість та зміцнює «фінансове здоров'я» підприємства.

Управління дебіторською заборгованістю для ефективного функціонування підприємства є надзвичайно важливим, оскільки:

1) *забезпечує грошовий потік бізнесу* – ефективні послуги з управління дебіторською заборгованістю допомагають уникнути розривів у грошових потоках та підтримувати безперебійне функціонування бізнесу;

2) *зменшує безнадійні борги* – правильна оцінка кредитної історії та своєчасне стягнення боргів мінімізують ризик неплатежу. управління дебіторською заборгованістю;

3) *покращує відносини з клієнтами* – прозоре виставлення рахунків та гнучкі варіанти оплати підвищують задоволеність клієнтів, що є перевагою ефективного управління дебіторською заборгованістю;

4) *сприяє фінансовій стабільності* – оптимізований управління дебіторською заборгованістю забезпечує стабільний дохід та краще фінансове планування [55].

Структура представленого розділу включає такі основні частини:

1. Аналіз поточного стану дебіторської заборгованості ТОВ «Вераллія Україна».

2. Пропозиція рішення щодо оптимізації кредитної політики підприємства.

3. Потенційні ризики від запровадження господарського рішення.

4. Висновки.

Аналіз поточного стану дебіторської заборгованості. Для того, щоб проаналізувати дебіторську заборгованість підприємства, передусім варто скористатися його фінансовою звітністю, зокрема балансом. Поточний стан дебіторської заборгованості відображений нами в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз дебіторської заборгованості

ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 звітні роки

Показники дебіторської заборгованості	Роки				Відхилення, %		
	2021	2022	2023	2024	від 2021	від 2022	від 2023
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	210841	164971,5	125165,5	198036,5	-21,76	-24,13	58,22
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	21523,5	101609	95374	14955,5	372,08	-6,14	-84,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	56743,5	112319	98387,5	45832	97,94	-12,40	-53,42
Інша поточна дебіторська заборгованість	271,5	198	71,5	71,5	-27,07	-63,89	0,00
Усього	289379,5	379097,5	318998,5	258895,5			

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу підприємства

Аналізуючи стан дебіторської заборгованості на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки, можемо зробити висновок, що за цей період вона мала переважно змішану динаміку. Так, найбільше значення дебіторської заборгованості спостерігалось у 2022 році, найменше – у 2024. Як свідчать дані таблиці 3.3, щороку найбільша частка дебіторської заборгованості підприємства припадає на заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги. Відповідно у нашому випадку – за продукцію підприємства у вигляді

скляної тари. Господарське рішення, яке необхідно розробити, стосуватиметься скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості підприємства, тобто підвищення його ліквідності, оскільки підприємству вигідно знизити заборгованість його покупців до максимально можливого значення.

Наступним етапом аналізу є розрахунок середнього періоду погашення дебіторської заборгованості.

Період погашення дебіторської заборгованості – це індикатор ефективності відносин з клієнтами, який свідчить про те, як довго вони 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 [21].

Означена операція здійснюється за формулою:

Період інкасації = (Середня дебіторська заборгованість × 365) / Виручка від реалізації.

Отже, користуючись даними таблиці 3.3 щодо дебіторської заборгованості підприємства, а також обсягом операційного доходу підприємства відповідно до звітів про фінансові результати, можемо визначити цей показник за кожен звітний рік у періоді з 2021 по 2024 роки та відобразити його в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Період погашення дебіторської заборгованості
ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки

	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Період погашення	60,99	68,92	44,44	52,01

Джерело: сформовано автором на основі даних балансу підприємства

Згідно з даними таблиці можемо зробити висновок, що період погашення дебіторської заборгованості підприємства в розрізі років становив від 44 до 69 днів. При цьому найвищі показники спостерігались у 2022 році, що може бути

пов'язано з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України. Найнижчі показники погашення були зафіксовані у 2023 році.

Варто також зазначити, що на міжнародному ринку, передусім у США, цей показник для скляної галузі в розрізі років становив 49 днів. Отож можемо зробити висновок, що середні показники галузі в США значно кращі ніж показники ТОВ «Вераллія Україна», оскільки середньорічний показник тут становить приблизно 57 днів.

Щоб проаналізувати, як затримки платежів від контрагентів впливають на операційний грошовий потік, можна звернутися до даних звіту про рух грошових коштів за останній доступний рік – 2024. Інформація щодо руху коштів в результаті операційної діяльності відображена нами в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рух коштів ТОВ «Вераллія Україна»
в результаті операційної діяльності

Показник	Надходження	Витрати	Сальдо на кінець року
Реалізація товарів та послуг	1710748		
Повернення податків і зборів	219268		
Аванси від покупців та замовників	273772		
Повернення авансів	75		
Оплата товарів, робіт, послуг		1521459	
Оплата праці		159776	
Відрахування на соціальні заходи		32515	
Податки та збори		27700	
Податок на прибуток		24404	
Інші податки		3296	
Оплата авансів		9030	
Витрати на повернення авансів		14628	
Цільові внески		114	
Усього	2 203 863	1 792 922	410 941

Джерело: сформовано автором на основі балансу підприємства

Аналізуючи дані таблиці 3.5, можемо зробити висновок, що грошовий потік підприємства мав позитивні показники, оскільки за підсумками року можна дізнатися, скільки ТОВ «Вераллія Україна» отримало в результаті своєї операційної діяльності. У зв'язку з цим підприємству необхідно робити ставку на зниження заборгованості його дебіторів за продукцію, оскільки це гарантуватиме його фінансову стабільність, а отже, необхідно орієнтуватися на збільшення цього числа коштів.

Таким чином, після аналізу поточного стану дебіторської заборгованості можемо зробити висновок, що найбільша частка дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Вераллія Україна» припадає на товари, роботи та послуги підприємства, зважаючи на що у перспективі необхідно розробити рішення, яке б допомогло зменшити це число до мінімального.

Серед іншого, був проаналізований середньорічний період погашення заборгованості дебіторів перед підприємством, звідки можемо зробити висновок, що він складає від 44 до 69 днів і є доволі високим показником, якщо порівнювати з показниками міжнародного ринку в галузі виготовлення скляної тари. Також був проведений аналіз звіту про рух грошових коштів підприємства та оцінений вплив показників дебіторської заборгованості на операційний грошовий потік.

Пропоноване рішення: оптимізація кредитної політики підприємства. Як відомо, підприємство фактично відвантажує в борг свою продукцію, враховуючи той факт, що в договорах купівлі-продажу товарів існує поняття відстрочки, яке надає право покупцю товарів сплатити з затримкою за таку продукцію. На жаль, підприємство не отримує вигоди від таких умов, оскільки оборотні кошти, які підприємство витрачає на виготовлення продукції і які в перспективі повинні повернутися йому назад в оборот у вигляді виручки, затримуються у вигляді дебіторської заборгованості. Така політика є цілком зрозумілою в ринкових умовах, оскільки підприємства, яким ТОВ «Вераллія Україна» постачає свою продукцію, є виробниками алкогольних чи безалкогольних напоїв, а також продуктів харчування. Таким чином, партнери досліджуваного підприємства зазвичай не матимуть можливості швидко оплатити

вартість поставлених товарів, оскільки їхній запас оборотних коштів формується саме від продажу продукції, що зберігається в скляній тарі, яку зі свого боку постачає ТОВ «Вераллія Україна». Зважаючи на це, їм необхідно спочатку продати свою продукцію, щоб отримати виручку від реалізації, а вже після цього розплатитися з усіма своїми кредиторами.

Ураховуючи зазначене вище, зауважимо, що доволі логічною є пропозиція запровадження знижок на швидкі платежі для контрагентів. Це сприятиме швидкій оплаті від них та підвищенню рівня оборотних коштів. Одним із варіантів розвитку такого бізнес-рішення є впровадження знижки для покупців у розмірі 2 % за умови оплати за товар упродовж 10 календарних днів із дня отримання.

Для впровадження варіанту введення знижки на оплату передусім варто перевірити, чи буде це вигідніше, ніж, наприклад оформлення кредиту в банку для покриття нестачі в оборотних коштах на підприємстві. Так, за даними сайту Міністерство фінансів України [35], ставка кредитування для бізнесу в Україні станом на вересень 2025 року становила 15,1% річних. Зважаючи на це, нам необхідно перевірити, чи буде вигідно ввести знижку на платежі в розмірі 2 %.

Обрахуємо ці показники за формулою:

$$K = (d / (100 - d)) * 365 / (Z - y),$$

де:

K – ставка вартості нашої дебіторської заборгованості;

d – розмір знижки (у нашому випадку – 2 %);

Z – стандартний термін відстрочки платежів для дебіторів (за основу буде взято термін у 60 днів);

Y – знижений термін (у нашому випадку – 10 днів);

Зважаючи на зазначене вище, матимемо:

$$K = (2 / (100 - 2)) * (365 / (50)) = 0.149.$$

Отже, 14,9% < 15,1%, а отже, можемо констатувати, що зробити знижку на платежі підприємству буде вигідніше, ніж брати кредит в банку для покриття відсутності оборотних коштів.

Наступним нашим етапом є розрахунок нового середнього терміну оплати (DSO). Це можна здійснити за формулою:

$$DSO1 = (p \cdot 10) + ((1-p) \cdot Z),$$

де:

DSO1 – новий середній термін оплати;

p – частка клієнтів, що скористаються знижкою;

Z – стандартний термін відстрочки платежів для дебіторів, що попередньо становить 60 днів.

Бажання долучитися до даної стратегії виявили 30 % покупців підприємства. За цих обставин розрахунок буде таким:

$$DSO1 = (0,3 \cdot 10) + ((1-0,3) \cdot 60) = 45 \text{ днів.}$$

Зважаючи на недавні розрахунки, які показали, що середній термін оплати на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна» за 2024 рік становив 52 дні, можемо зробити висновок, що запровадження господарського рішення призведе до потенційного зниження такого терміну.

Наступним етапом є обчислення середнього значення дебіторської заборгованості, яка була до впровадження нововведення та після нього.

Означену операцію можемо здійснити за формулою:

$$AR(0;1) = R/365 \cdot DSO(0;1),$$

де:

AR – середнє значення дебіторської заборгованості;

R – чистий дохід від продажу товарів підприємством:

$$AR0 = 1\,817\,010 / 365 \cdot 52 = 258\,861,7;$$

$$AR1 = 1\,817\,010 / 365 \cdot 45 = 224\,014,9.$$

Отже:

$$258\,861,7 - 224\,014,9 = 34\,846,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, порівнявши розрахунки до і після впровадження нововведень, можемо стверджувати, що підприємством було вивільнено 34 846,8 тис. грн оборотних коштів.

Наступний крок – обчислення суми втрат підприємства, які воно може понести через запровадження знижки у 2 % для своїх покупців.

Скористаємося такою формулою для розрахунку:

$$C = R * p * 0,02.$$

Розрахувавши, матимемо:

$$1\,817\,010 * 0,3 * 0,02 = 10\,902,06 \text{ тис. грн.}$$

Підсумовуючи наведені розрахунки, можемо зробити висновок, що завдяки впровадженню підприємством знижки на оплату для своїх покупців, можна скоротити період інкасації дебіторської заборгованості, а це зі свого боку може призвести до зменшення її обсягу на 348 46,8 тис. грн. Разом із тим, варто зауважити, що таке нововведення може призвести до зменшення потреби в оборотному капіталі, враховуючи вивільнення даних коштів з дебіторської заборгованості.

Потенційні ризики від введення знижок на оплату. Незважаючи на те, що підприємство може мати ефект від запровадження знижок, зокрема швидше наповнення оборотного бюджету підприємства, представлене господарське рішення може призвести до низки ризиків, серед яких:

1. *Зниження операційного прибутку.* Через упровадження знижки потенційно може знизитись операційний прибуток, оскільки навіть незначне запровадження знижок на швидкі платежі тягне за собою зменшення маржинального доходу.

2. *Ризик втрати лояльності клієнтів.* Ураховуючи те, що підприємство працює з різними за розміром контрагентами, це може викликати невдоволення тих покупців, яким не під силу достатньо швидко оплатити вартість поставлених товарів, тоді як компанії з великими запасами оборотних коштів з радістю зможуть скористатися таким правом, підвищуючи при цьому свій дохід та скорочуючи операційні витрати. Також на ринку склотарної продукції подібна тактика цілком може бути розцінена як демпінгування, що тягне за собою репутаційні ризики.

3. *Складність у прогнозуванні доходів.* Зважаючи на те, що покупець може оплачувати товари зі знижкою (або без неї, якщо перевищений можливий термін оплати), такі умови можуть створити навантаження на планування доходів та витрат підприємства, а як максимум – на формування його річного бюджету, оскільки в підсумку підприємство може отримати цифри, які значно відрізнятимуться від тих, що були заплановані.

4. *Ризики для бренду.* Запровадження знижок на продукцію компанії цілком може свідчити про те, що компанія випускає товари низької якості, тож таким чином імідж бренду ТОВ «Вераллія Україна» може бути погіршений, що відповідно можуть підхопити його конкуренти.

Підсумовуючи викладене в цьому підрозділі, зауважимо, що для підприємства в сучасних умовах надзвичайно важливо максимально зменшити величину та пришвидшити погашення дебіторської заборгованості. Подібна проблема є доволі нагальною, оскільки завдяки цьому кошти підприємства «зависають» на певний час і воно не може повноцінно розпоряджатися ними та успішно провадити свою діяльність.

Ефективне управління дебіторською заборгованістю може забезпечити підприємству стабільний грошовий потік, знижує до мінімуму ризик появи безнадійних боргів, покращує відносини з клієнтами, надаючи їм гнучкі умови для оплати, а також покращує фінансову стабільність, яка в свою чергу гарантує стабільний дохід для підприємства, а також покращує можливість довгострокового планування його доходів та витрат.

У процесі аналізу дебіторської заборгованості підприємства ТОВ «Вераллія Україна» за 2021–2024 роки був проведений аналіз її показників, завдяки якому відомо, що найбільшою часткою в цьому розділі є дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги, при цьому терміни її повернення були значні та складали від 44 до 69 календарних днів, що могло б погіршити здатність підприємства розрахуватися з постачальниками та здійснювати інші операційні витрати.

Запропонованим рішенням для покращення ситуації з дебіторською заборгованістю стала оптимізація кредитної політики по відношенню до покупців та введення знижок на швидкі платежі, а саме 2 % на оплату протягом 10 календарних днів з дня отримання товару, завдяки яким підприємство матиме можливість швидше отримувати плату за свої товари та збільшувати обсяг оборотних коштів, уникаючи їхнього застою у вигляді дебіторської заборгованості. Після впровадження даного рішення кількість дебіторської заборгованості у перспективі має скоротитись на майже 35 млн грн щорічно, що дозволить завдяки цьому вивільнити кошти в оборот.

3.4. Стратегічне розширення виробничої потужності ТОВ «Вераллія Україна» через інтеграцію допоміжних бізнес-процесів

Підприємство ТОВ «Вераллія Україна» успішно провадить свою діяльність з виготовлення скляної тари кілька десятків років. За цей час неабияк зросли обсяги підприємства і на сьогодні на ньому успішно працюють 2 скловарні печі.

Основними продуктами підприємства є скляні пляшки, банки, інша скляна тара. Наразі для підприємства є досить актуальною наявність значної кількості дерев'яних піддонів, що слугують тарою для складування готової продукції підприємства. Зважаючи на те, що підприємство щодня вивантажує тонни продукції, а отже, йому необхідно отримувати десятки тисяч піддонів щомісячно. Варто зауважити, що частину піддонів, на яких ТОВ «Вераллія Україна» постачає свою готову продукцію покупцям, вони продають підприємству назад, воно все одно повинне закуповувати піддони, враховуючи постійний попит на скляну продукцію.

Наголосимо, що підприємство не має свого власного цеху з виробництва піддонів, а отже, воно закуповує їх у постачальників з доданою вартістю, а також з витратами на логістику. Таким чином, підприємство є залежним від постачальників. Хоча, враховуючи той факт, що в Україні існує чимало виробників піддонів, для ТОВ «Вераллія Україна» важливо, щоб вони відповідали необхідним характеристикам, а також не мали завищеної вартості.

Метою запропонованого нами господарського рішення є відкриття цеху з виробництва піддонів на території підприємства, яке в перспективі може забезпечувати від 25 % до 30 % місячного попиту на піддони. Таке господарське рішення не тільки допоможе підприємству поповнювати баланс піддонів за собівартістю, а й дозволить, за потреби, продавати ці піддони іншим підприємствам, отримуючи при цьому прибуток.

У планах – побудувати цех, який міг би виготовляти до 6 тисяч піддонів щомісячно. Завдяки цьому очікується не лише економія на витратах, а й очікуваний прибуток, який підприємство зможе отримувати від продажу своїх піддонів, якщо внутрішній попит зміниться.

Структура представленого розділу включає такі основні частини:

1. Аналіз поточної ситуації.
2. Суть господарського рішення.
3. Технологічна характеристика господарського рішення.
4. Фінансове обґрунтування господарського рішення.
5. Оцінювання ризиків.

Аналіз поточної ситуації. Наразі ситуація на підприємстві складається так, що, враховуючи обсяги виробництва, йому необхідно отримувати до 30 тисяч піддонів щомісячно. ТОВ «Вераллія Україна» активно співпрацює з компаніями-виробниками алкогольних напоїв, а також продуктів харчування. Враховуючи постійний попит на продукцію партнерів, відвантаження скляної тари відбувається щодня та у значних обсягах, а отже, підприємству необхідно мати достатній запас піддонів для можливості продавати свою продукцію.

У своїй діяльності підприємство використовує піддони стандарту EPAL. Піддони за даним стандартом визнані еталонними вантажними європейськими піддонами та широко використовуються на ринках Європи. Аналізуючи ціни в українських постачальників піддонів, можемо зробити висновок, що вартість піддона стандарту EPAL варіюється від 200 до 225 грн за штуку. Для того, щоб доставити ці піддони на підприємство, потрібно оплатити доставку в розмірі 20 тис. грн за рейс, попередньо враховуючи, що кількість піддонів, які може

вмістити в себе вантажний автомобіль, складає від 600 до 650 штук, ураховуючи, що автомобіль завантажений повністю. На сьогодні підприємство потребує приблизно 50 вантажівок із піддонами щомісяця, аби забезпечити свій внутрішній попит на цю продукцію.

Слабкими сторонами зовнішнього постачання піддонів є те, що підприємство доволі залежне від постачальників, ураховуючи те, що постачальник може обслуговувати багато підприємств, а як наслідок – не зможе в достатній кількості забезпечити конкретному підприємству необхідну кількість піддонів, тобто в нашому випадку – для ТОВ «Вераллія Україна».

Таким чином, можемо зробити висновок, що потреба в піддонах на підприємстві «Вераллія Україна» є завжди актуальною, оскільки це один з основних засобів, що використовується як під час зберігання, так і транспортування / доставки продукції покупцям.

Суть господарського рішення полягає у відкритті цеху з виробництва дерев'яних піддонів. Це повинні бути піддони європейського зразка EPAL, які ТОВ «Вераллія Україна» зможе використовувати у своїй повсякденній виробничій діяльності як тару для своєї продукції. Виробництвом власних піддонів підприємство не тільки зможе забезпечити власний попит, а й продавати їх іншим підприємствам за умови надлишку.

Очікується, що реалізація означеного господарського рішення може відбуватися безпосередньо на території підприємства, оскільки в спадок підприємству дісталася значна територія, яка на сьогодні майже не використовується. Потужність цеху з виготовлення піддонів сягатиме від 6 до 9 тисяч одиниць на місяць, що, у перспективі, зможе покрити потребу підприємства на 30 %. Крім того, варто зазначити, що власний цех із виготовлення піддонів зможе допомогти підприємству суттєво зекономити на доставці тари та знизити витрати на покупку й логістичні витрати, оскільки цех розташовуватиметься прямо на території підприємства.

Основним стандартом піддонів, які використовуються на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна» є піддони EPAL розміром 800/1200 мм [12], що

фактично є золотим стандартом у сфері продажу склотарної продукції, а також тари, на якій вона поставляється покупцям.

Технологічна характеристика господарського рішення.

Технологічна характеристика господарського рішення складається з таких основних пунктів:

- опис сировини, з якої виготовлятимуться піддони;
- особливості процесу виготовлення;
- обладнання, яке потрібне для виготовлення;
- тип виробничих потужностей;
- перелік основних комунікацій цеху;
- вимоги з охорони праці;
- очікуваний ефект від впровадження господарського рішення

Сировина для виготовлення піддонів.

Для виготовлення піддонів передусім буде використовуватися різноманітна деревина, притаманна для України, а саме:

– Сосна – досить поширений матеріал, що характеризується невисокою вартістю. Для палет обирають дерева, що вирости на височині або схилах. Таку деревину легко сушити й обробляти, вона стійка до гниття. Недолік: від ударів залишаються вм'ятини.

– Вільха – щільна деревина з характерним червоним відтінком. Добре піддається сушці й обробці, вологостійка, стійка до гниття. Недолік: може коробитися при неправильній сушці.

– Береза – тверда порода дерев, з якої виходять міцні вироби. Недоліки: схильна до гниття, здатна розтріскуватися та коробитися, тому вимагає особливо ретельної обробки [13].

Представлені вище породи дерев також можна використовувати для бруса, з якого в процесі виробництва виготовлятимуться кубики як своєрідну опору для дощок піддона.

Звичайно, у процесі виготовлення піддонів необхідна наявність металевих цвяхів, якими будуть скріплюватися всі складові кожного з піддонів.

Ураховуючи те, що готові піддони можуть перебувати в надмірно вологому середовищі, їх обов'язково необхідно обробляти антисептичними засобами. Крім того, готові піддони також потрібно піддавати спеціальній термообробці, зважаючи той факт, що вони виготовляються із деревини, а отже, можуть бути вразливими до дії шкідників. Усі означені вище засоби також варто віднести до переліку сировини.

Процес виготовлення піддонів.

Виготовлення дерев'яних піддонів включатиме в себе такі *етапи*:

1) приймання та сортування деревини, з якої вони виготовлятимуться, а також контроль рівня її вологості (не повинен перевищувати показник у 20 %);

2) розкрій (розпилювання) єдиного листа фанери на дошки потрібної ширини та довжини, а також розпилювання бруса на кубики, які будуть опорою для листів, що на них перебуватимуть;

3) просушування (цей етап дуже важливий, адже вологість матеріалів, з яких виготовлятимуться піддони, може перевищувати допустимі показники);

4) фрезерування торців піддона та обробка поверхні з метою усунення різноманітних сколів, які не лише можуть зіпсувати товарний вигляд продукту, а й знизити його якість;

5) складання піддона – здійснюватиметься на автоматизованій лінії; враховуючи планову кількість піддонів, яку підприємство зможе виробляти впродовж місяця, потужність автоматичного обладнання має бути такою, щоб виготовляти не менше 300 піддонів на добу;

6) термічна обробка піддонів – запобігає їхньому пошкодженню шкідниками в ході експлуатації, а також збереженню в умовах вологого середовища;

7) маркування – передбачає нанесення відповідного лого (рисунок 3.1) як свідчення того, що піддони відповідають міжнародним стандартам.



Рисунок 3.1 – Логотип EPAL

Крім того, на піддони наноситься логотип підприємства, на якому вони були виготовлені, у нашому випадку – логотип ТОВ «Вераллія Україна», яким підприємство маркує всю свою продукцію (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Логотип ТОВ «Вераллія Україна»

8) зберігання – готова продукція (піддони), виготовлена в цеху на підприємстві ТОВ «Вераллія Україна», зберігатиметься в складському приміщенні, що знаходиться на території підприємства.

Обладнання.

Обладнання цеху з виготовлення піддонів включає: 1) лінію первинної переробки деревини; 2) виробничу лінію.

Лінія первинної переробки деревини передбачає наявність такого обладнання:

– багатопильний верстат – використовуватиметься для розпилення матеріалів, з яких виготовлятимуться піддони; суттєво підвищить продуктивність

виробництва за рахунок швидкої порізки та отримання дерев'яних заготовок потрібної ширини і товщини;

- верстат для кряжів – здійснюватиме розпилення колод на брус та дошки; необхідний у тому випадку, якщо підприємство закуповуватиме деревину з нещодавно зрубаних дерев, що майже не втратили свій первинний вигляді;

- торцювальна плита – використовуватиметься для того, щоб надати брусу та дошкам потрібного розміру, в якому ті перебуватимуть перед створенням готового піддона;

- стрічкова пила – використовуватиметься для розкроювання заготовок та розпилювання деревини.

Відповідно виробнича лінія цеху передбачатиме наявність такого обладнання:

- автомат збирання піддонів – використовуватиметься для автоматичного складання піддонів із наявних деталей, а також для забивання цвяхів у піддони;

- компресорна станція – забезпечуватиме пневматичні інструменти стисненим повітрям;

- верстат для різання та фрезерування – використовуватиметься для вирівнювання торців піддона, що гарантує відсутність гострих кутів;

- камера сушіння – використовуватиметься для сушіння деревини, щоб уникнути зайвої вологості, аби піддони могли відповідати міжнародним стандартам;

- камера термічної обробки – використовуватиметься для того, щоб обробити піддони від шкідників, які можуть в перспективі погіршити якість продукції.

Важливою умовою виготовлення продукції є наявність на підприємстві складського приміщення, яке повинне бути закритим, аби підтримувати сухе середовище всередині, а отже, запобігати будь-якому руйнуванню деревини, з якої виготовлені піддони, а також навантажувача, який, у перспективі, відвантажуватиме піддони з цеху виробництва (зважаючи на те, що на сьогодні на

підприємстві є певна кількість таких навантажувачів, тому буде доречно один із них виділити для роботи в цеху з виробництва піддонів).

Тип виробничих потужностей.

Як уже зазначалося вище, підприємство для виробництва піддонів використовуватиме автоматизовану виробничу лінію, завдяки чому можна буде мінімізувати витрати на персонал. Очікується, що для обслуговування всього устаткування цеху знадобиться до 5 осіб.

Комунікації.

Перелік основних комунікацій, які будуть встановлені для функціонування цеху: виробнича площа від 500 до 1000 квадратних метрів; склад – до 500 квадратних метрів; лінія електропостачання, що на даний момент вже живить підприємство електроенергією, а в перспективі живитиме і цех із виготовлення піддонів; вентиляція; протипожежна система; шляхи під'їзду навантажувачів для зручної логістики.

Вимоги щодо охорони праці.

Основними аспектами в галузі охорони праці, яких повинне дотримуватися підприємство, зокрема і цех із виготовлення піддонів, є:

- використання системи витяжки для видалення тирси, що утворюється в процесі виготовлення продукції – подібна практика сприяє зменшенню ризиків загоряння тирси, а також знижує рівень пилу, що утворюється в повітрі у зв'язку з надмірною концентрацією тирси;

- наявність засобів індивідуального захисту, що використовуватимуться працівники цеху, вони можуть допомогти запобігти потенційним травмам людей на виробництві;

- утилізація відходів, що формуються в результаті діяльності; враховуючи те, що підприємство має власну котельню, вони цілком можуть бути утилізовані завдяки спалюванню, а отже, не вимагатиме додаткових капіталовкладень на утилізацію.

Очікуваний ефект від впровадження господарського рішення – це насамперед зменшення витрат підприємства на піддони, які воно використовує у

своїй операційній діяльності. Цех із виробництва піддонів знизить фінансовий тягар ТОВ «Вераллія Україна» щодо операційних витрат, а також витрат на логістику, враховуючи, що виробничий цех знаходитиметься прямо на території підприємства. Враховуючи цей факт, підприємство зможе краще планувати виробництво та не хвилюватися через потенційну відсутність тари для транспортування продукції. Передбачається, що цех із виробництва піддонів зможе виготовляти до 30 % піддонів від загального обсягу, який використовує підприємство ТОВ «Вераллія Україна».

Фінансове обґрунтування господарського рішення щодо відкриття цеху з виробництва піддонів на території ТОВ «Вераллія Україна» полягає у формуванні кошторису, який буде необхідний підприємству, способи отримання коштів, що інвестуватимуться в такий цех, а також результати означеного господарського рішення.

Зважаючи на не дуже значні потенційні обсяги виробництва, цех планує працювати по 5 днів на тиждень в денну зміну. Таким чином, враховуючи 22 робочі дні цеху, підприємство зможе виготовляти на день близько 410 піддонів.

Ураховуючи той факт, що підприємство планує виготовляти близько 9 тисяч піддонів щомісячно, для виготовлення піддонів йому необхідно придбати автоматизовану лінію. У нашому випадку, це може бути Vanderloo 1600, що виробляється в Нідерландах. Вартість такого устаткування, за даними з відкритих джерел [32], становить 57 тис. євро, або ж 2,85 млн грн. Також необхідно придбати деревообробне обладнання, зокрема бензопили та верстати. Вартість даного устаткування – близько 300 тис грн. Крім того, у вартість входить компресор для автоматичної лінії. Враховуючи не дуже великі розміри цеху та відповідне устаткування, компресор, що живить пневматичне обладнання цеху, коштуватиме приблизно 100 тис. гривень. Один із варіантів – 3-циліндровий компресор GTM потужністю 11 кВт [23].

Система аспірації, яка буде задіяна для збору пилу від виробництва, вартуватиме приблизно 32 тис. гривень. Підприємство може використати

аспіратор MAST Holztechnik [2]. На підготовку приміщення до роботи, а саме проведення електроенергії в цех та налаштування всіх потрібних комунікацій, підприємству необхідно 200 тис. гривень. Такі роботи можна виконати за допомогою місцевих підрядників, які вже надають такі послуги на підприємстві.

Крім того, підприємству необхідний відповідний запас деревини, яку воно використовуватиме для виробництва. Враховуючи приблизну ціну означеного продукту в 5 тис. грн за метр кубічний, підприємству необхідно 1500 тис. грн для забезпечення базового запасу в 300 кубічних метрів деревини. Інші витратні матеріали, як-от цвяхи, дрібний інструмент, обійдуться підприємству ще у 100 тис. гривень.

Також до списку потенційних витрат потрібно включити постійні витрати, серед яких: місячні витрати на персонал, 5 працівників із заробітною платою 25 тис. гривень, загалом складатимуть 125 тис. грн.; 27 тис. гривень – витрати на електроенергію, враховуючи середнє значення тарифу для промисловості, а також той факт, що підприємство працюватиме 22 дні на місяць по 8 годин; 30 тисяч гривень – поточний ремонт обладнання; 30 тис. гривень на місяць – адміністративні й податкові витрати.

Отже, витрати, які включають собівартість одного піддона, становитимуть 155 грн, в які включено вартість деревини, допоміжних матеріалів, що використовуються у виробництві, амортизаційні витрати, податки, а також витрати на заробітну плату працівників.

Якщо ж продавати піддони, підприємство може здійснювати продаж за середньою ринковою ціною у розмірі 240 гривень за один піддон.

На основі даних про витрати підприємства можемо сформувати таблицю, де будуть перераховані капітальні інвестиції підприємства, а також місячні постійні витрати. Ці дані були відображено нами в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Кошторис підприємства
на відкриття цеху з виробництва піддонів

Показник	Витрати, тис. грн
Автоматизована виробнича лінія	2850
Деревообробне обладнання	300
Компресор	100
Аспірація	32
Комунікації	200
Деревина	1500
Інші витрати	100
Усього	5082

Джерело: сформовано автором

Таким чином, із даних, наявних у таблиці 3.6, можемо констатувати, що витрати підприємства на виробництво піддонів, ураховуючи той факт, що воно щомісяця працюватиме на повну потужність або ж збільшуватиме обсяги виробництва, становитимуть: капітальні – 5,082 млн гривень; постійні щомісячні – 212 тис. гривень; щомісячні змінні на закупівлю деревини та амортизацію – 1200 тис. гривень.

Із представлених вище фактів можемо зробити розрахунок стосовно того, скільки підприємство витратитиме на виробництво 9 тисяч піддонів, якщо їх собівартість становить 1,4 млн гривень на місяць. Якщо ж здійснювати продаж за ринковою ціною, то виручка може скласти 2,16 млн гривень, за умови продажу піддонів по 240 грн за штуку.

Таким чином, можна зробити висновок, що, виробляючи власні піддони, підприємство зможе заощадити 760 тис. грн щомісяця або ж 9,12 млн на рік. Зважаючи на те, що вартість інвестицій становила 5,082 млн грн, підприємство може окупити витрати на створення цеху за рахунок економії у зв'язку з відкриттям власного виробництва за 6,68 місяців. Якщо ж підприємство прийме рішення продавати всю свою продукцію, то за рік при стабільному продажу 9 тисяч піддонів або більше воно отримає дохід у розмірі 25,92 млн грн.

Оцінювання ризиків від заснування цеху з виробництва піддонів на території підприємства. Незважаючи на те, що діяльність цеху із виробництва піддонів матиме позитивні наслідки для підприємства, він також може нести у собі й чимало ризиків, серед яких варто виокремити такі:

1. *Можливі зміни ціни на деревину.* Враховуючи той факт, що основною сировиною для виготовлення піддонів є дерево, підприємство може зіткнутися з ризиком, коли вартість деревини може суттєво зрости, зокрема особливу роль у цьому випадку може зіграти сезонність цін. Насамперед це стосується тих порід дерев, які безпосередньо використовуються у виробництві. На нашу думку, маючи подібний цех, підприємство повинне мати певний запас сировини, який може бути використаний для виробництва піддонів у разі зриву поставок сировини.

2. *Екологічні ризики.* Навіть невеликий цех із виробництва піддонів може нести в собі певні екологічні ризики. Передусім – це викиди, які є наслідком виробництва в цеху. Також таке підприємство під час своєї діяльності зазвичай генерує значну кількість відходів, які також потрібно правильно утилізувати. Крім того, враховуючи специфіку матеріалів, що використовуються у виробництві, завжди існує ризик займання, а отже, не варто відкидати той факт, що з відкриттям такого цеху підвищується рівень пожежної небезпеки.

3. *Брак кваліфікованих працівників.* Враховуючи доволі складну ситуацію на ринку праці в Україні, для підприємства може бути доволі складно знайти дійсно кваліфікованих працівників, які можуть вправлятися із сучасним високоточним обладнанням. Зважаючи на те, що робота в цеху з виробництва піддонів фактично передбачає шкідливі умови праці, підприємству варто буде пропрацювати питання щодо відбору та утримання на посадах потрібного персоналу.

4. *Перевантаження існуючої інфраструктури.* Навіть зважаючи на те, що підприємство зможе забезпечити приміщення для самого цеху, а також для складу сировини, вже наявна інфраструктура може бути перевантажена. Передусім це стосується електроенергії. Враховуючи часті відключення, що останнім часом притаманні для країни загалом, підприємство може зіткнутись з проблемою

дефіциту, якщо йому доведеться витратити дефіцитне живлення на цех із виробництва піддонів. Це саме стосується й наявних складських приміщень, які могли б бути використані для зберігання продукції, але натомість у них можуть зберігатись піддони, через що скляна тара може бути піддана впливу негативних природних умов.

Отже, зважаючи на представлене вище, зауважимо, що підприємство ТОВ «Вераллія Україна» дуже потребує для своєї діяльності поставки дерев'яних піддонів, які є тарою для зберігання та транспортування готової продукції. В представленому підрозділі нами були наведені аргументи, чому означене рішення буде корисним підприємству, а саме: вартість піддонів, яка буде нижчою у випадку виготовлення їх підприємством самотужки, додаткові витрати на логістику, висока залежність від постачальників.

Таким чином, було прийняте рішення запропонувати створення на підприємстві цеху з виробництва піддонів. У процесі аналізу впровадження цеху з виробництва піддонів були запропоновані матеріали (вільха, береза та сосна), з яких у перспективі підприємство зможе виготовляти піддони, а також розхідні матеріали на кшталт цвяхів. Процес виготовлення піддонів повинен відбуватися на автоматичній лінії, яку обслуговуватимуть працівники цеху: загалом планується залучити 5 працівників, кожен з яких відповідатиме за певний конкретний напрям роботи. Для стабільної роботи цеху, крім автоматизованої лінії, варто закупити обладнання, зокрема компресор, верстати, камери термічної обробки та сушіння, а також подбати про систему аспірації.

Крім того, необхідно виділити окреме приміщення під сам цех виробництва, а також під склад готової продукції. У цех планується провести всі необхідні комунікації, що забезпечуватимуть його стабільну роботу. У цеху планують повністю дотримуватись умов, передбачених охороною праці.

Очікуваний ефект – відкриття повноцінного цеху, який зможе забезпечити підприємство піддонами на 30 % від місячної потреби або й більше.

Нами було наведено фінансове обґрунтування, зважаючи на яке було зроблено висновок, що інвестиції в започаткування цеху з виготовлення піддонів

складатимуть 5,082 млн гривень. За умов, що підприємство щомісяця витрачатиме 1,4 млн. на сировину, зарплату тощо, воно зможе забезпечити себе піддонами на 30 % від місячної норми, а також зекономити 760 тисяч гривень, враховуючи той факт, що покупка 9000 піддонів у сторонніх постачальників зможе обійтися підприємству у 2,16 млн грн. У зв'язку з цим, тільки на економії завдяки власному виробництву, підприємство зможе окупити вартість капітальних інвестицій у будівництво за 6,68 місяців. Якщо ж підприємство плануватиме продавати свої піддони стороннім покупцям, то зможе отримати 25,92 млн грн операційного доходу в рік. У процесі аналізу також були оцінені ризики, з якими підприємство може зіткнутися під час своєї діяльності, серед яких: можливі зміни цін на деревину, екологічні ризики, перевантаження наявної інфраструктури підприємства, а також брак кваліфікованих працівників.

3.5. Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна»

Підводячи підсумок обґрунтування господарських рішень, можемо зробити висновок, що всі стратегії з підвищення ефективності операційної діяльності підприємства матимуть певний вплив на його діяльність та цілком можуть бути впровадженими.

Щодо оптимізації оборотних коштів підприємства шляхом скорочення надлишкових запасів, то ТОВ «Вераллія Україна» зможе зекономити на логістиці, а також вивільнити в оборот значну частину коштів, які були «законсервовані» в запасах. При цьому підвищиться оборотність цих самих запасів, яка, у перспективі, допоможе підприємству генерувати більший прибуток.

Якщо стверджувати про впровадження знижок на швидкі платежі від дебіторів підприємства для сприяння підвищення обороту дебіторської заборгованості, то основний ефект тут перепадає доходам підприємства від операційної діяльності, які підвищуються протягом операційного циклу, при цьому знизиться обсяг дебіторської заборгованості підприємства, а також знизиться середній термін її погашення.

Таблиця 3.7 – Влив заходів на підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна»

Види стратегії операційної діяльності	Найменування рішень	Показники	Одиниця виміру	Період		Відхилення	
				базовий (2024)	проект	Абс (од.виміру)	Відн. %
1	2	3	4	5	6	7	8
Стратегія вивільнення «заморожених» коштів для розвитку виробництва	1. Оптимізація оборотних коштів шляхом скорочення надлишкових запасів	дохід від операційної діяльності	тис.грн	1817010	1817010	0,00	0,00
		середньорічна вартість запасів	тис.грн	270386	189270	-81115,80	-30,00
		к-т оборотності запасів	к-т	4,2	4,8	0,60	14,29
		витрати на логістику матеріальних ресурсів	тис.грн	4800	3840	-960,00	-20,00
		гроші та еквіваленти	тис.грн	318383	382535	64152,00	20,15
		прибуток від операційної діяльності	тис.грн	106813,00	185928,80	81115,80	75,94
		рентабельність операційної діяльності	%	5,88	10,23	4,35	н/в
	2. Упровадження знижок на швидкі платежі від дебіторів підприємства для сприяння обороту дебіторської заборгованості	дохід від операційної діяльності	тис.грн	1817010,00	2094003,10	276993,10	15,24
		дебіторська заборгованість	тис.грн	258861,70	224014,90	34846,80	13,46
		період інкасації дебіторської заборгованості	дн	52,00	45,00	-7,00	-13,46
		прибуток від операційної діяльності	тис.грн	106813,00	140519,45	33706,45	31,56
		рентабельність операційної діяльності	%	5,88	6,71	0,83	*
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції, що підвищує надійність операційної системи	3. Відкриття цеху з виробництва піддонів	дохід від операційної діяльності	тис.грн	1817010,00	1829960,00	12950,00	0,71
		капітальні інвестиції	тис.грн	-	5082,00	5082,00	*
		витрати операційної діяльності	тис.грн	1710197,00	1719317,00	9120,00	0,53
		прибуток від операційної діяльності	тис.грн	106813,00	110643,00	3830,00	3,59
		рентабельність операційної діяльності	%	5,88	6,05	0,17	*

Разом із цим, планується підвищення прибутку від операційної діяльності завдяки швидшим надходженням коштів, і таким чином – підвищення рентабельності продукції підприємства.

Насамкінець, аналізуючи результати від потенційного відкриття цеху з виробництва піддонів на території ТОВ «Вераллія Україна», варто зазначити, що таке господарське рішення, як мінімум, зможе зменшити витрати підприємства на закупівлю піддонів, а як максимум – сприятиме продажу піддонів іншим компаніям, отримуючи таким чином із цього прибуток, при цьому реінвестуючи ці кошти від продажу у виробництво. Крім того, враховуючи той факт, що підприємство зможе продавати вироблену продукцію, від цього підвищується його рівень рентабельності, а також загальний прибуток від операційної діяльності.

Висновки до розділу 3

Розробка стратегії підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна» дозволяє зробити висновок, що в сучасних економічних умовах ключовим фактором забезпечення стабільності та конкурентоспроможності є комплексна оптимізація управлінських процесів, фінансових ресурсів та логістичних операцій. Розглянуті напрями вдосконалення охоплюють три основні аспекти: управління запасами, дебіторською заборгованістю та забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами.

По-перше, впровадження системи Just in Time є ефективним інструментом для зниження рівня надлишкових запасів, скорочення витрат на їх утримання та підвищення оборотності оборотних коштів. Це рішення сприяє раціоналізації складських процесів і зменшенню фінансового навантаження на підприємство. Водночас реалізація даної стратегії потребує врахування низки ризиків, серед яких залежність від постачальників, можливі перебої у виробництві через нестачу матеріалів, а також необхідність залучення кваліфікованого персоналу для управління процесами.

По-друге, оптимізація дебіторської заборгованості є важливим чинником забезпечення стабільного грошового потоку та фінансової стійкості підприємства. Запропоновані заходи, зокрема вдосконалення кредитної політики та запровадження системи знижок за швидку оплату, дозволяють скоротити терміни погашення заборгованості, знизити ризик виникнення безнадійних боргів та підвищити рівень ліквідності. Очікуваний ефект від упровадження цих заходів полягає у вивільненні значних обсягів оборотних коштів, що створює додаткові можливості для фінансування операційної діяльності та інвестиційних проєктів.

По-третє, створення власного цеху з виробництва дерев'яних піддонів є стратегічно важливим рішенням, спрямованим на зниження залежності від зовнішніх постачальників, оптимізацію витрат на закупівлю тари та формування додаткових джерел доходу.

Проведене фінансове обґрунтування показало, що реалізація даного проєкту забезпечить підприємству економію коштів, швидку окупність інвестицій та перспективу отримання додаткового прибутку від реалізації продукції на ринку. Разом із тим, впровадження цього рішення потребує врахування ризиків, пов'язаних зі зміною цін на сировину, екологічними вимогами та забезпеченням належного рівня кваліфікації персоналу.

Узагальнюючи наведене вище, можемо стверджувати, що комплексне впровадження зазначених заходів дозволить підприємству не лише оптимізувати витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, а й зміцнити фінансову стабільність, забезпечити безперервність виробничого процесу та створити умови для довгострокового розвитку. Реалізація запропонованих рішень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та формуванню стійкої позиції в умовах динамічного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи нами було детально досліджено питання підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна». Відповідна тема роботи була обрана нами, зважаючи на те, що питання підвищення ефективності операційної діяльності розглядається як ключове в аспекті конкурентоспроможності бізнесу. Особливої актуальності означена проблема набуває за кризових умов в економіці, зокрема в часи повномасштабного вторгнення, які нині переживає наша держава, оскільки такі умови вимагають жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивної системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою її вирішення є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їхньої реалізації.

У науковій роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Вераллія Україна». У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та виконано всі визначені завдання, що дає змогу сформулювати такі основні висновки:

1. Узагальнення наукових підходів до трактування сутності операційної діяльності підприємства дало змогу встановити, що вона є ключовою складовою господарської діяльності суб'єкта підприємництва, безпосередньо пов'язаною з виробництвом і реалізацією продукції та формуванням основної частини доходу. Доведено, що ефективність операційної діяльності визначає рівень конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Обґрунтовано, що на ефективність операційної діяльності впливає сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів. Встановлено, що в сучасних умовах особливу роль відіграють ринкове середовище, рівень конкуренції, законодавчі зміни, а також внутрішні фактори, зокрема організація управління, якість персоналу, стан матеріально-технічної бази, система управління запасами та дебіторською заборгованістю. Визначено, що саме внутрішні фактори є основним резервом підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

3. Доведено, що ефективність операційної діяльності підприємства безпосередньо залежить від його стратегії, тобто здатності підприємства досягати поставленої мети, окреслених цілей, що визначає довгострокові цілі, використання ресурсів та адаптацію до ринкових змін. Стратегічний підхід забезпечує конкурентоспроможність, дозволяючи оптимізувати витрати та максимізувати прибуток, що є основними показниками ефективності операційної діяльності підприємства.

4. У ході аналітичного дослідження операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна» схарактеризовано організаційну структуру підприємства та проаналізовано основні фінансово-економічні показники його діяльності. Виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема уповільнення оборотності запасів, зростання обсягів дебіторської заборгованості та потребу в оптимізації окремих елементів операційного процесу, що негативно впливає на рівень ліквідності та загальну ефективність діяльності підприємства.

5. За результатами дослідження запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Вераллія Україна», зокрема оптимізацію управління запасами з метою прискорення їхньої оборотності, скорочення періоду погашення дебіторської заборгованості завдяки вдосконаленню кредитної політики, а також відкриття цеху з виробництва дерев'яних піддонів на території підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню операційних витрат, підвищенню рівня ліквідності, раціональнішому використанню ресурсів та зростанню фінансових результатів діяльності підприємства.

6. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Вераллія Україна», а також на інших підприємствах виробничої сфери з метою підвищення ефективності операційної діяльності та забезпечення їх сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують доцільність системного підходу до формування та реалізації стратегії підвищення ефективності операційної діяльності підприємства як одного з ключових чинників його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 18. Ч. 1. С. 21–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18%281%29_6 (дата звернення: 14.10.2025).
2. Аспірація MAST Holztechnik H-AS3900-3. *KMA.UA*. 2025. URL: <https://kma-ua.com.ua/aspiratsionnye-ustanovki/5581-aspiratsiya-mast-holztechnik-h-as3900-3.html> (дата звернення: 23.11.2025).
3. Аудит фінансової звітності. *PwC*. 2025. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/audit.html> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Безкоровайна Л. В. Система комплексного управління виробничими витратами. *Економіка: проблеми теорії та практики* : збірник наукових праць. 2002. Вип. 119. С. 25–29.
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник / за ред. В. О. Василенка. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 532 с.
6. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка: електронний журнал*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Визначення та переваги методу Just In Time в логістиці. *Firmao*. 2025. URL: https://firmao.com.ua/blog_net/ua/management/definition-and-advantages-of-the-just-in-time-method-in-logistics (дата звернення: 10.11.2025).
8. Власюк В. Є., Гордієнко К. О., Пшенична А. О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 68–72. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf (дата звернення: 03.09.2025).

9. Волков Д. П. Місце і роль операційної діяльності в системі підприємництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 3 (53). С. 235–238.

10. Григораши О., Булигіна Д. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 154–158. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/30.pdf (дата звернення: 23.10.2025).

11. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2023. № 1 (99). С. 81–85. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a89b16ae-c5e5-45d2-ba25-97516de7e733/content> (дата звернення: 25.10.2025).

12. Європіддон EPAL (EPAL 1). EPAL: офіційний вебсайт. 2025. <https://www.epal-pallets.org/eu-uk/vantazhonosiji/jevropiddon-epal> (дата звернення: 23.11.2025).

13. З якого дерева роблять піддони дерев'яні? E-VARIANT.INFO. 2025. URL: <https://e-variant.info/uk/%D0%B7-%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0-%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%8F%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B4%D0%BE%D0%BD%D0%B8> (дата звернення: 23.11.2025).

14. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgltclefindmkaj/https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

15. Звіт про діяльність підприємства за 2024 рік. ТОВ «Вераллія Україна»: офіційний вебсайт. URL: <https://ua.verallia.com/s/sfsites/c/sfc/servlet.shepherd/document/download/069Sb00000Poc2LIAR> (дата звернення: 12.10.2025).

16. Камінська І., Ковальчук Н., Демидович А., Горчинська І. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний*

форум. 2021. № 2. С. 80–87. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-11-2-2021/teoretiko-metodichni-pidkhodi-do-analizu-efektivnosti-diyalnosti-pidpriyemstva> (дата звернення: 27.10.2025).

17. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.

18. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Науковий вісник харківського університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 46. С. 16–22. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756> (дата звернення: 23.10.2025).

19. Кобелев В. М., Слатін Д. Ю., Соколов К. Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2014. № 33 (1076). С. 99–109. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/4e1d456e-4328-4706-a4c5-b5638987879b/content> (дата звернення: 23.10.2025).

20. Кобилецький В. Р. Коефіцієнт оборотності запасів. *Financial Analysis online*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/293-oborotnist-zapasiv> (дата звернення: 13.11.2025).

21. Кобилецький В. Р. Період погашення дебіторської заборгованості (середній період обороту дебіторської заборгованості, період перебування продажів в формі дебіторської заборгованості, оборотність дебіторської заборгованості в днях). *Financial Analysis online*. URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/319-period-pogashennya-debitorskoji-zaborgovanosti> (дата звернення: 25.11.2025).

22. Коефіцієнт обіговості запасів. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. 2025. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B2 (дата звернення: 13.11.2025).

23. Компресор рес-300 л. 2200/1500л/хв 11кВт 10бар 380В 3 циліндри V-под. *Профпостач*. 2025. URL: <https://profpostach.com.ua/n4-pnevmatika0012-reminni-kompresori/22979-300-2200-1500-11-10-380-3-v-kcj3100-300l-9199902-6902547230183.html> (дата звернення: 23.11.2025).

24. Корбут К. Є. Трудовий потенціал підприємства та фактори, що на нього впливають. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2. С. 102–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_2_18 (дата звернення: 20.08.2025).

25. Краузе О., Синькевич Н., Юрик Н. Економічний аналіз та контроль кризових явищ у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2024. №1 (86). С. 14–24. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/86/1254.pdf> (дата звернення: 25.08.2025).

26. Крисак А. О., Попова О. О., Алексєєнко О. А. Шляхи вирішення проблем оцінки ризику банкрутства малих підприємств. Інвестиції, практика та досвід. 2012. № 4. С. 43–46. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2012/14.pdf (дата звернення: 10.05.2024 р.)

27. Кузьмин О. Є., Мельник О. Г. Бюджетування на підприємстві. Київ : Кондор, 2008. 312 с.

28. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. С. 111–116. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).

29. Мапа тривоги України. 2025. URL: <https://alerts.in.ua/> (дата звернення: 26.04.2025).

30. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / за ред. І. А. Маркіної. Полтава : ПДАА, 2019. 226 с.

31. Марценюк О., Давидюк В., Ружицька К. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 107–112. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/20.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

32. Машина для виробництва піддонів Vanderloo 1600. *MACHINESEEKER Україна*. 2025. URL: <https://www.machineseecker.com.ua/vanderloo-1600/i-20419125> (дата звернення: 23.11.2025).

33. Машлій Г., Дзюба Т. Операційна діяльність підприємства як складова його ринкової діяльності. *Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль, 2022. С. 18–20. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNECPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (дата звернення: 14.10.2025).

34. Методичні рекомендації до виконання і захисту кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємництва» спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля» денної та заочної форм навчання / Н. Є. Кузнецова, В. М. Костриченко, О. М. Подлевська. Рівне : НУВГП, 2023. 43 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/15047/1/06-01-247%20%281%29.pdf> (дата звернення: 30.11.2023).

35. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/09/23/159133478/> (дата звернення: 21.11.2025).

36. Модель Альтмана. *LivingFo. Фінанси*. 2022. URL: <https://livingfo.com/model-altmana/> (дата звернення: 02.05.2025).

37. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затверджене наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 18.10.2025).

38. Ноу-хау: продукти та послуги. *ТОВ «Вераллія Україна»* : офіційний вебсайт. URL: <https://ua.verallia.com/s/?language=uk> (дата звернення: 12.10.2025).

39. Опендатабот: доступ до державних даних з основних публічних реєстрів для громадян та бізнесу. 2025. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 26.04.2025).

40. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 1. С. 392–399. https://library.wunu.edu.ua/images/stories/naukovi%20zhurnaly/ukrainskyy%20zhurnal%20prykladnoi%20ekonomiry/2021/ujae_2021_1.pdf#page=392 (дата звернення: 21.10.2025).

41. Пеньська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (дата звернення: 21.10.2025).

42. Підхід «Саме вчасно». *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. 2025. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%AF%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B7_%D0%B2%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE (дата звернення: 10.11.2025).

43. Пісарюк С. М. Фактори впливу на економічну ефективність операційної діяльності торговельних мереж. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. С. 94–99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_21 (дата звернення: 22.10.2025).

44. Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с. (дата звернення: 20.06.2025).

45. Ратушняк О. Г., Пилипчук Л. П. Планування операційної діяльності підприємства під час воєнного стану. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Вінниця : ВНТУ, 2024. С. 2026–2028. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/book/836>. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/19830/16421> (дата звернення: 12.10.2025).

46. Рибачук Н., Журко Т., Ганзієнко Ю. Концептуальні аспекти оцінки діяльності підприємства: ефективність та результативність. *Ефективна економіка*.

2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3977> (дата звернення: 28.10.2025).

47. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України* : збірник наукових праць. Київ : КНЕУ, 2012. № 30. С. 136–144. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/757f66d2-6d5a-472e-be03-d3a21cf05dfc> (дата звернення: 23.10.2025).

48. Сідун В. А. Економіка підприємства. Харків : ХДУХТ, 2003. 263 с.

49. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризисний менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с. URL: <https://textbook.com.ua/menedzhment/1473451624> (дата звернення: 24.10.2025).

50. Словник економіста та підприємця / А. М. Туренко, І. А. Дмитрієв, О. С. Іванілов, І. Ю. Шевченко. Харків : ХНАДУ, 2018. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/FFUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/Словник_2018.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

51. Сокол Р., Протопопова Н., Коваленко-Марченкова Є. Оцінювання ефективності операційної діяльності. *Specialized and multidisciplinary Scientific researches. Економічні науки*. 2020. Т. 1. С. 92–94. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/11.12.2020/403> (дата звернення: 24.10.2025).

52. Сутність операційної діяльності підприємства. Формування операційного прибутку. Економіка: теорія і практика. URL: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-1.html><http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-1.html> (дата звернення: 19.10.2025).

53. Тульчинська С., Погребняк А., Крашевська Т. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. № 26. С. 90–95. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287413/281317> (дата звернення: 18.10.2025).

54. Управління дебіторською заборгованістю. *EMAGIA*. 2025. URL: <https://surl.li/tkqjvo> (дата звернення: 19.11.2025).

55. Федорченко О. Є. Актуальні проблеми управління дебіторською заборгованістю на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 21. С. 60–63. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2015/14.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

56. Чернодубова Е. В. Підвищення ефективності операційної діяльності як складник забезпечення сталого розвитку підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. №2. С. 30–32. <http://efp.in.ua/uk/journal-article/1554> (дата звернення: 12.10.2025).

57. Чорна Л., Швед В., Поліщук Ю. Методологічні аспекти оцінки ефективності підприємницької діяльності виробничого підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 2 (30). С. 65–70. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2024/Chorna_Shved_Polishchuk.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

58. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 1. С. 156–159. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/29.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

59. Що таке SAP: все, що потрібно знати. *One Service Consulting*. 2023. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/blog/other-solutions-1/shcho-take-sap-10> (дата звернення: 15.11.2025).

60. Corning Inventory Turnover Ratio 2011–2025. *Macrotrends*. 2025. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/GLW/corning/inventory-turnover> (дата звернення: 10.11.2025).

61. OI (O-I Glass) Inventory Turnover: 1.37 (As of September 2025). *Gurufocus*. 2025. URL: <https://www.gurufocus.com/term/inventory-turnover/OI> (дата звернення: 10.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Баланс 2021

Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021		р.	
Форма №1 Код за ДКУД			1801001
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 297	96 511
Основні засоби	1010	542 523	528 942
первісна вартість	1011	2 323 639	2 441 575
знос	1012	1 781 116	1 912 633
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	23 568	41 129
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	593 388	666 582
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	187 150	314 505
виробничі запаси	1101	73 555	130 604
незавершене виробництво	1102	2 710	6 692
готова продукція	1103	110 885	177 209
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	182 065	239 617
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 106	25 941
з бюджетом	1135	22 808	90 679
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	147	396
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	390 697	28 717
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	390 697	28 717
Витрати майбутніх періодів	1170	1 466	1 099
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток 2

Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	801 439	700 954
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 394 827	1 367 536

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	18 751	18 751
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	780 432	525 759
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 161 190	906 517
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 519	1 881
Довгострокові забезпечення	1520	8 851	14 314
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8 851	14 314
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 370	16 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	5 000
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 536	6 717
товари, роботи, послуги	1615	105 309	278 547
розрахунками з бюджетом	1620	7 265	1 534
у тому числі з податку на прибуток	1621	5 607	-
розрахунками зі страхування	1625	1 582	818
розрахунками з оплати праці	1630	6 604	3 272
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11 847	8 748
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	79 510	138 762
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	614	1 426
Усього за розділом III	1695	221 267	444 824
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	1 394 827	1 367 536

Баланс 2022

АКТИВ. I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	96511	316074
Основні засоби	1010	528942	452242
первісна вартість	1011	2441575	2491422
знос	1012	1912633	2039180
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгостр. біолог.	1021	0	0
накопичена амортизація довгостр. біолог.	1022	0	0
Довгостр. фін. інвест. (за мет. участі в капіт. інш. п.в)	1030	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебт. заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	41129	64198
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізацийні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централ. страхових резервних фонд.	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	666582	832514
АКТИВ. II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Запаси	1100	314505	327408
виробничі запаси	1101	130604	235132
незавершене будівництво	1102	6692	4965
готова продукція	1103	177209	87311
товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Деб. заборгю за прод. і т.п.	1125	239617	90326
Деб. заборг. за виданими авансами	1130	25941	177277
Деб. заборг. з бюджетом	1135	90679	133959
у т.ч. з податку на прибуток	1136	0	0
Деб. заборг. за розрах. з нарах.дох.	1140	0	0
Деб. заборг. за розрах. із внут.розрах.	1145	0	0
Інша поточна деб. заборг.	1155	396	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28717	149536
готівка	1166	0	0
рахунки в банках	1167	28717	149536
Витрати майбутніх періодів	1170	1099	0
Часта перерах. у страх. резервах	1180	0	0
у т.ч. резерв. довг.зобов.	1181	0	0
	1182	0	0
резервиз незаробл. премій	1183	0	0
інших страх. резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розд. II	1195	700954	878506
Інші оборотні активи, утрим. для продажу та	1200	0	0
Баланс	1300	1367536	1711020

ПАСИВ. I ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Зареєстрований капітал	1400	362007	362007
Внески до незареєст. статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	18751	18751
Нерозподілений прибуток (непокр. збит.)	1420	525759	491632
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	906517	872390
ПАСИВ. II ДОВГОСТР. ЗОБОВ. I ЗАБЕЗП.			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Відстрочені податкові зобов.	1500	0	0
Пенсійні зобов.	1505	0	0
Довгостр. кредити банків	1510	0	0
Інші довгостр. зобов.	1515	1881	6621
Довгостр. забезпечення	1520	14314	12167
довгостр. забезп. витрат перс.	1521	14314	12167
Цільове фінансув.	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у т.ч. резерв довгост. зобов.	1531	0	0
резерв витрат, або належних виплат	1532	0	0
резерв незаробл. премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II.	1595	16195	18788
ПАСИВ. III ПОТОЧНІ ЗОБОВ. I ЗАБЕЗП.			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Короткострокові кредити банків	1600	5000	0
Векселі видані	1605	0	0
Пот.кредит. заборг. за довгостр. зоб.	1610	6717	3683
Товари роботи послуги	1615	278547	181893
Розрахунками з бюджетом	1620	1534	10310
у т.ч. з податку на прибуток	1621	0	8731
Розрахунками зі страхування	1625	818	804
Розрахунками з оплати праці	1630	3272	3567
поточна кред. заборг. за одерж. засобами	1635	8748	30962
Поточна кред. заборг. за розр. з учасн.	1640	0	0
Поточна кред. заборг. із внутр.розр.	1645	0	0
Поточна кред. заборг. за страх. діяльн.	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	138762	243286
Доходи майб. періодів	1665	0	0
Відстр. комісійні дох. від перест.	1670	0	0
Інші поточні зобов.	1690	1426	345337
Усього за розділом III	1695	444824	819842
IV. Зобов. пов'язані з необ. активами	1700	0	0
у т.ч. зобов. пов'язані з одерж. нерозподілен. прибутку	1800	0	0
Баланс	1900	1367536	1711020

Баланс 2023

АКТИВ. I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
А	Б	ГР.3	ГР.4	
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	0	0	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	316074	766376	
Основні засоби	1010	452242	505003	
первісна вартість	1011	2491422	2650780	
знос	1012	2039180	2145777	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0	
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість довгостр. біолог. активів	1021	0	0	
накопичена амортизація довгостр. біолог. активів	1022	0	0	
Довгостр. фін. інвест. (за метод. участі в кап. інш. п.в.)	1030	0	0	
Інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебт. заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	64198	89149	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централ. страхових резервах форм.	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	832514	1360528	
АКТИВ. II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
А	Б	ГР.3	ГР.4	
Запаси	1100	327408	468807	
виробничі запаси	1101	235132	236259	
незавершене будівництво	1102	4965	13193	
готова продукція	1103	87311	219355	
товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	
Депозити перестрахування	1115	0	0	
Векселі одержані	1120	0	0	
Деб. заборгю за прод. і т.п.	1125	90326	160005	
Деб. заборг. за виданими авансами	1130	177277	13471	
Деб. заборг. з бюджетом	1135	133959	62816	
у т.ч. з податку на прибуток	1136	0	0	
Деб. заборг. за розрах. з нарах.дох.	1140	0	0	
Деб. заборг. за розрах. із внут.розрах.	1145	0	0	
Інша поточна деб. заборг.	1155	0	143	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	149536	444234	
готівка	1166	0	0	
рахунки в банках	1167	149536	444234	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	
Часта перерах. у страх. резервах	1180	0	0	
у т.ч. резерв. довг.зобов.	1181	0	0	
	1182	0	0	
резерв. незаробл. премій	1183	0	0	
інших страх. резервах	1184	0	0	
Інші оборотні активи	1190	0	0	
Усього за розд. II	1195	878506	1149476	
інтелектуальні активи, утрим. для продажу та інші активи	1200	0	0	
Баланс	1300	1711020	2510004	

ПАСИВ. I ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Зареєстрований капітал	1400	362007	362007
Внески до незареєст. статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
емісійний дохід	1411	0	0
накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	18751	0
Нерозподілений прибуток (непокр. збит.)	1420	491632	982055
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	872390	1344062
ПАСИВ. II ДОВГОСТР. ЗОБОВ. I ЗАБЕЗП.			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Відстрочені податкові зобов.	1500	0	0
Пенсійні зобов.	1505	0	0
Довгостр. кредити банків	1510	0	0
Інші довгостр. зобов.	1515	6621	8471
Довгостр. забезпечення	1520	12167	16801
довгостр. забезп. витрат перс.	1521	12167	16801
Цільове фінансув.	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у т.ч резерв довгост. зобов.	1531	0	0
резерв витрат, або належних виплат	1532	0	0
резерв незаробл. премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II.	1595	18788	25272
ПАСИВ. III ПОТОЧНІ ЗОБОВ. I ЗАБЕЗП.			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Пот.кредит. заборг за довгостр. зоб.	1610	3683	4207
Товари роботи послуги	1615	181893	321434
Розрахунками з бюджетом	1620	10310	14186
у т.ч. з податку на прибуток	1621	8731	10865
Розрахунками зі страхування	1625	804	948
Розрахунками з оплати праці	1630	3567	4029
поточна кред. заборг. за одерж. засобами	1635	30962	13044
Поточна кред. заборг. за розр. з учасн.	1640	0	0
Поточна кред. заборг. із внутр.розр.	1645	0	0
Поточна кред. заборг. за страх. діяльн.	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	243286	383204
Доходи майб. періодів	1665	0	0
Відстр. комісійні дох. від перест.	1670	0	0
Інші поточні зобов.	1690	345337	399618
Усього за розділом III	1695	819842	1140670
IV. Зобов. пов. з необ. активами	1700	0	0
у т.ч. зобов. пов. з активів підтрим. пенс. фондів	1800	0	0
Баланс	1900	1711020	2510004

Баланс 2024

на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	766 376	1 173 371
Основні засоби	1010	505 003	457 819
первісна вартість	1011	2 650 780	2 607 734
знос	1012	2 145 777	2 149 915
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	89 149	97 782
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 360 528	1 728 972
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	468 807	270 387
виробничі запаси	1101	236 259	176 992
незавершене виробництво	1102	13 193	3 033
готова продукція	1103	219 355	90 362
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	160 005	236 068
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13 471	16 440
з бюджетом	1135	62 816	28 848
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахований доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	143	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	444 234	318 683
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	444 234	318 683
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Додаток 8

інші страхові резерви	1197	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 149 476	870 426
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 510 004	2 599 398

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	362 007	362 007
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	982 055	1 056 121
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 344 062	1 418 128
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	8 471	9 055
Довгострокові забезпечення	1520	16 801	16 339
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	16 801	16 339
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	25 272	25 394
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 207	4 911
товари, роботи, послуги	1615	321 434	247 503
розрахунками з бюджетом	1620	14 186	14 317
у тому числі з податку на прибуток	1621	10 865	12 554
розрахунками зі страхування	1625	948	1 035
розрахунками з оплати праці	1630	4 029	3 722
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13 044	6 265
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	383 204	442 461
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	399 618	435 662
Усього за розділом III	1695	1 140 670	1 155 876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 510 004	2 599 398

Звіт про фінансові результати 2021

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2021 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 731 870,00	1 566 117,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 540 586,00)	(1 173 265,00)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	191 284,00	392 852,00
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	2 979,00	3 520,00
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(86 473,00)	(85 351,00)
Витрати на збут	2150	(19 951,00)	(30 317,00)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	87 839,00	280 704,00
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	57 578,00
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 783,00)	(6 703,00)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(61 386,00)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Додаток 10

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	23 670,00	331 579,00
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 545,00)	(61 278,00)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	19 125,00	270 301,00
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19 125,00	270 301,00

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 233 398,00	817 653,00
Витрати на оплату праці	2505	118 566,00	120 929,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	24 330,00	23 696,00
Амортизація	2515	150 486,00	127 011,00
Інші операційні витрати	2520	186 555,00	199 644,00
Разом	2550	1 713 335,00	1 288 933,00

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	37119	37119
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	37119	37119
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	515,23	7 282,01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	515,23	7 282,01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Звіт про фінансові результати 2022

Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2007774	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
у т.ч. премії підписані, валова сума	2011	0	0
у т.ч. премії ,передані у перестрахування	2012	0	0
у т.ч. заміна резерву незар.премій,валова сума	2013	0	0
заміна частки перестр. у рез. незар. прем.	2014	0	0
Собіварт. реал. прод. (тов.,роб.,посл.)	2050	1851380	0
Чисті понесені збитки за страх. виплатами	2070	0	0
Валовий прибуток	2090	156394	0
Валовий збиток	2095	0	0
Дох.(витр.) від зміни у резер. довгост.зобов.	2105	0	0
Дох.(витр.) від зміни інш. страхових резервів	2110	0	0
у т.ч. заміна інш. страх.резервів, вал.сума	2111	0	0
заміна частки перестрах. в ін. страх рез.	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3867	0
у т.ч. дохід від зміни варт.актив.,які оцін. за с	2121	0	0
Дох.від первісн. визн. біол. актив. і с\г прод.	2122	0	0
дохід від вик.коштів за спец. режимом податку	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	93542	0
Витрати на збут	2150	24256	0
Інші операц.витрати	2180	0	0
у т.ч. витр. від зміни варт. активів,які оцін. за	2181	0	0
витр. від первісн. визн. біолог. актив. і с\г прод	2182	0	0
Фін. рез. від операц. діяльн. Прибуток	2190	42463	0
Фін. рез. від операц. діяльн. Збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
у т.ч. дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	18323	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	69090	0
Прибуток (збит.) від впливу інфляції	2275	0	0
Фін. рез. до опадатк. Прибуток	2290	0	0
Фін. рез. до опадатк. Збиток	2295	44950	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	7737	0
Прибут.(збит.) ві припин. діяль. після опод.	2305	0	0
Чист. фін. рез. Прибуток	2350	0	0
Чист. фін. рез. Збиток	2355	37213	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Матеріальні затрати	2500	1237426	0
Витрати на оплату праці	2505	127468	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	25678	0
Амортизація	2515	158427	0
Інші операційні витрати	2520	400725	0
Разом	2550	1949724	0

Звіт про фінансові результати 2023

А	Б	ГР.3	ГР.4
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	2619794	0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
у т.ч. премії підписані, валова сума	2011	0	0
у т.ч. премії ,передані у перестраховування	2012	0	0
у т.ч. заміна резерву незар.премій,валова сума	2013	0	0
заміна частки перестр. у рез. незар. прем.	2014	0	0
Собіварт. реал. прод. (тов.,роб.,посл.)	2050	1829722	0
Чисті понесені збитки за страх. виплатами	2070	0	0
Валовий прибуток	2090	790072	0
Валовий збиток	2095	0	0
Дох.(витр.) від зміни у резер. довгост.зобов.	2105	0	0
Дох.(витр.) від зміни інш. страхових резервів	2110	0	0
у т.ч. заміна інш. страх.резервів, вал.сума	2111	0	0
заміна частки перестрах. в ін. страх рез.	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10992	0
у т.ч. дохід від зміни варт.актив.,які оцін. за с	2121	0	0
Дох.від первісн. визн. біол. актив. і с\г прод.	2122	0	0
дохід від вик.коштів за спец. режимом податку	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	134858	0
Витрати на збут	2150	28623	0
Інші операц.витрати	2180	0	0
у т.ч. витр. від зміни варт. активів,які оцін. за	2181	0	0
витр. від первісн. визн. біолог. актив. і с\г прод	2182	0	0
Фін. рез. від операц. діяльн. Прибуток	2190	637583	0
Фін. рез. від операц. діяльн. Збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
у т.ч. дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	5267	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	40518	0
Прибуток (збит.) від впливу інфляції	2275	0	0
Фін. рез. до опадатк. Прибуток	2290	591798	0
Фін. рез. до опадатк. Збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-118814	0
Прибут.(збит.) ві припин. діяль. після опод.	2305	0	0
Чист. фін. рез. Прибуток	2350	472984	0
Чист. фін. рез. Збиток	2355	0	0
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
А	Б	ГР.3	ГР.4
Матеріальні затрати	2500	1499731	0
Витрати на оплату праці	2505	151168	0
Відрахування на соціальні заходи	2510	31400	0
Амортизація	2515	154280	0
Інші операційні витрати	2520	323654	0
Разом	2550	2160233	0

Звіт про фінансові результати 2024

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 817 010	2 619 794
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 566 831)	(1 829 722)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	250 179	790 072
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 679	10 992
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(121 130)	(134 858)
Витрати на збут	2150	(29 915)	(28 623)
Інші операційні витрати	2180	(-)	(-)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	106 813	637 583
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 510)	(5 267)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(13 820)	(40 518)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	90 483	591 798
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(17 199)	(118 814)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	73 284	472 984
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	954	(1 598)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	954	(1 598)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	172	(288)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	782	(1 310)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	74 066	471 674

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 018 447	1 499 731
Витрати на оплату праці	2505	144 385	151 168
Відрахування на соціальні заходи	2510	30 290	31 400
Амортизація	2515	149 685	154 280
Інші операційні витрати	2520	260 714	323 654
Разом	2550	1 603 521	2 160 233

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	37119	37119
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	37119	37119
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 974,30	12 742,37
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 974,30	12 742,37
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-