

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАНЬКЕВИЧ ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д.е.н., професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«__» _____ 2026 року

**УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Ганна БЕЙ, кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри менеджменту
та поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2026

АНОТАЦІЯ

Панькевич О. В. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах невизначеності. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства в умовах невизначеності. Розкрито сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства, визначено її роль у системі управління, охарактеризовано основні фактори, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкової невизначеності, а також розглянуто методи та підходи до управління ефективністю. Здійснено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Термінус» та оцінено ефективність управління в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення системи управління підприємством, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, покращення використання ресурсів і зміцнення конкурентних позицій. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та їхній вплив на результати діяльності підприємства.

Ключові слова: ефективність, управління ефективністю, невизначеність, фінансово-економічний аналіз, конкурентоспроможність, прибутковість, ресурси підприємства.

65 с., 17 табл., 4 рис., 30 джерел.

SUMMARY

Pankevych O. V. Managing Enterprise Activity Efficiency In Volatile Environments. Bachelor's thesis in specialty 073 "Management", educational program "Management". Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2026.

The bachelor's thesis investigates the theoretical, methodological, and practical aspects of enterprise performance management under conditions of market uncertainty. The study clarifies the essence and economic substance of enterprise performance, defines its role within the management system, and characterizes the key factors influencing the performance outcomes of business entities in an uncertain market environment. Furthermore, methods and approaches to performance management are reviewed. An analysis of the performance of "Terminus" LLC was conducted, and an assessment of management efficiency in a volatile market environment. Practical measures are proposed to improve the enterprise management system, optimize costs, increase labor productivity, enhance resource utilization, and strengthen competitive positions. The economic feasibility of the proposed measures and their potential impact on the enterprise's performance outcomes are substantiated.

Keywords: performance, performance management, uncertainty, financial and economic analysis, competitiveness, profitability, enterprise resources.

65 p., 17 tabl., 4 fig., 30 ref.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства	7
1.2. Фактори та особливості функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності	12
1.3. Методи та підходи до управління ефективністю діяльності підприємства .	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРМІНУС».....	23
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічна діяльність підприємства ТОВ «ТЕРМІНУС»	23
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРМІНУС»	41
3.1. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТЕРМІНУС»	41
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством	47
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	52
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства є однією з ключових передумов його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Ринкове середовище характеризується високим рівнем динамічності, нестабільності та непередбачуваності, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством. Особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкової невизначеності, коли зміни зовнішніх і внутрішніх факторів впливають на результати роботи підприємства, його фінансовий стан, рівень прибутковості та можливості подальшого розвитку.

Ринкова невизначеність проявляється через коливання попиту і пропозиції, зміну цін на ресурси, нестабільність економічної ситуації, посилення конкуренції, трансформацію споживчих преференцій, зміну законодавчого регулювання та інші чинники. За таких умов підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, формувати гнучку систему управління, своєчасно реагувати на ризики та використовувати наявні резерви для підвищення результативності своєї діяльності. Саме тому дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності є важливим та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності діяльності підприємств, оцінки її рівня та шляхів підвищення знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Разом із тим, постійне ускладнення економічних процесів, зміна умов ведення бізнесу та необхідність адаптації управлінських механізмів до сучасних викликів зумовлюють потребу в подальшому поглибленні досліджень у цій сфері. Особливо важливим є обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності конкретного підприємства з урахуванням особливостей його функціонування та впливу факторів невизначеності.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження теоретичних основ, аналіз сучасного стану та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності на прикладі ТОВ «Термінус».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства;
- дослідити фактори та особливості функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності;
- охарактеризувати методи та підходи до управління ефективністю діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику та проаналізувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Термінус»;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ефективністю діяльності ТОВ «Термінус» в умовах нестабільного ринкового середовища.

У процесі виконання дипломної роботи було використано такі **методи дослідження**: методи теоретичного узагальнення та систематизації – для розкриття сутності поняття ефективності діяльності підприємства та

дослідження підходів до її управління; аналіз і синтез – для вивчення факторів впливу на ефективність діяльності підприємства; економічний, фінансовий та порівняльний аналіз – для оцінки основних показників діяльності ТОВ «Термінус»; графічний та табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод – для визначення економічної ефективності запропонованих заходів; системний підхід – для формування комплексних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, внутрішня документація ТОВ «Термінус», а також аналітичні та методичні джерела з проблематики управління ефективністю діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і заходів у діяльності ТОВ «Термінус» з метою підвищення результативності управління, покращення фінансово-економічних показників, оптимізації використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах невизначеності.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності. У другому розділі проведено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Термінус» та оцінено особливості управління підприємством. У третьому розділі визначено напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, запропоновано відповідні заходи та здійснено оцінку їх економічної ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання категорія ефективності діяльності підприємства посідає центральне місце в системі економічного аналізу та управління. Саме через неї розкривається здатність підприємства досягати запланованих результатів, раціонально використовувати ресурси, підтримувати конкурентні позиції та забезпечувати стійкість функціонування в умовах мінливого ринкового середовища. Ефективність є однією з базових характеристик діяльності підприємства, оскільки відображає не лише підсумки його роботи, а й якість господарських рішень, рівень організації процесів, раціональність використання ресурсної бази та потенціал подальшого розвитку.

У таблиці 1.1 представлено трактування поняття ефективності та ефективності діяльності підприємства, сформульовані у працях окремих авторів.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності ефективності діяльності підприємства

Автор(и)	Визначення
Назаренко І.	Ефективність розглядається як економічна категорія, що відображає результативність функціонування системи та визначається як відношення отриманого результату (ефекту) до витрат коштів і ресурсів; ефективність діяльності підприємства залежить від усіх ресурсів і резервів, а її основним індикатором визнається прибуток. [13]
Кравченко В.	Ефективність діяльності підприємства трактується як комплексна характеристика, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, залученими для досягнення відповідного результату, і визначає перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді. [10]
Нечипорук А., Таранич О.	Ефективність виробничої діяльності визначається як співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами; управління ефективністю розглядається як системний, комплексний підхід, спрямований на досягнення максимальної продуктивності та якості за мінімальних витрат. [14]

Продовження таблиці 1.1

Шалева О., Олесневич О.	Економічна ефективність трактується як відношення ефекту або результату до витрат чи ресурсів, використаних для його отримання; на рівні підприємства вона характеризує зв'язок між величиною результату діяльності та обсягом інвестованих або використаних ресурсів. [29]
Далик В., Чорний Б., Гарасим Л., Бобко О., Георгієвський Н., Фар'ян В.	Управління ефективністю діяльності підприємства розглядається як інтегрований процес або система, що охоплює показники, методи, інструменти, забезпечення та механізми впливу, спрямовані на зростання результативності діяльності та узгодження різних аспектів функціонування підприємства. [5]
Деренська Я.	Ефективність діяльності підприємства трактується як комплексна категорія, що відображає результати різних напрямів і видів діяльності підприємства та потребує оцінювання через систему різноспрямованих показників використання основних засобів, оборотних коштів, капіталу, трудових і матеріальних ресурсів. [6]
Проскуріна Н., Гнідкова А.	Ефективність діяльності підприємства розкривається через аналіз фінансового стану та фінансових результатів, які характеризуються показниками ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності і є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. [19]
Овсієнко А., Балабан П., Балабан М., Місюкевич В., Михайленко О.	Ефективність діяльності торговельного підприємства доцільно оцінювати за обсягами реалізації, рентабельністю діяльності та часткою ринку, що дозволяє визначити рівень досягнення цілей і конкурентні позиції суб'єкта господарювання. [16]
Міньковська А., Молчанов А.	Підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язується з інноваційним розвитком, який забезпечує зростання продуктивності, адаптацію до змін, ефективніше використання ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності. [12]

Аналіз наведених підходів свідчить, що більшість визначень об'єднує розуміння ефективності як співвідношення між результатом та ресурсним або витратним забезпеченням цього результату. При цьому категорія ефективності не обмежується лише фіксацією отриманого ефекту. Її зміст є значно ширшим, оскільки вона характеризує не просто наявність певного результату, а економічну доцільність, раціональність та якість його досягнення. Саме тому у змісті цієї категорії поєднуються результативний, ресурсний, витратний, управлінський і перспективний аспекти [13, с. 16; 10, с. 235].

В економічному змісті ефективності діяльності підприємства важливим є співвідношення двох базових категорій – ефекту та витрат. Ефект відображає

корисний результат функціонування підприємства, який може мати форму прибутку, доходу, приросту обсягів реалізації, підвищення продуктивності праці, зміцнення ринкових позицій, покращення якості продукції чи інших позитивних наслідків господарювання. Витрати та ресурси, своєю чергою, є економічною базою отримання такого результату. Саме зіставлення результату з витратами дозволяє визначити, чи є діяльність підприємства економічно виправданою, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси та чи забезпечує ця діяльність необхідний рівень віддачі [29, с. 263–264; 13, с. 17].

Поглиблене розуміння економічного змісту ефективності передбачає врахування того, що вона має не абсолютний, а відносний характер. Це означає, що сам по собі значний обсяг прибутку або високий рівень доходу ще не свідчать про високу ефективність. Вирішальне значення має те, якою ціною досягнуто цей результат, скільки ресурсів було залучено, наскільки виправданими були понесені витрати та чи могла підприємницька система забезпечити кращий результат за тих самих умов. Отже, ефективність завжди потребує співставлення та оцінювання у взаємозв'язку результату з ресурсним забезпеченням [10, с. 234–235; 29, с. 264].

Водночас економічний зміст ефективності діяльності підприємства не можна зводити виключно до прибутковості. Прибуток є важливим, але не єдиним проявом ефективності. У наукових підходах простежується розширення змісту цієї категорії від суто фінансового результату до оцінки ефективності використання окремих видів ресурсів, організації процесів, управлінських рішень, ринкових позицій і здатності до інноваційного розвитку. Саме тому ефективність підприємства доцільно трактувати як багатовимірну економічну категорію, що охоплює виробничу, фінансову, комерційну, управлінську та інноваційну складові [6, с. 81–82; 12, с. 295–297].

Для більш чіткого розкриття економічного змісту ефективності доцільно систематизувати її основні сутнісні ознаки. На рис. 1.1 узагальнено ключові характеристики цієї категорії.

Комплексність	Ефективність охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробничу, фінансову, збутову, організаційну, інноваційну
Відносний характер	Визначається не абсолютним результатом, а співвідношенням результату з витратами або ресурсами
Результативність	Відображає ступінь досягнення поставлених цілей і запланованих результатів
Ресурсна зумовленість	Пов'язана з рівнем і якістю використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів
Управлінська обумовленість	Характеризує якість управлінських рішень та організацію господарських процесів
Динамічність	Змінюється в часі під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів
Орієнтація на розвиток	•Відображає не лише поточний стан, а й перспективи довгострокового функціонування та зростання підприємства

Рисунок 1.1 – Основні характеристики економічного змісту ефективності діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі: [20]

Як показано, ефективність діяльності підприємства має комплексний характер. Таким чином вона охоплює всі сторони функціонування суб'єкта господарювання, а тому не може бути адекватно відображена одним ізольованим показником. Для її оцінки необхідне використання системи показників, які характеризують різні напрями діяльності підприємства. Саме такий підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про стан і результативність його функціонування [6, с. 81; 19, с. 238].

Суттєвою ознакою ефективності є також її управлінська обумовленість. Високий або низький рівень ефективності є наслідком не лише об'єктивних умов господарювання, а й управлінських рішень, які визначають напрями використання ресурсів, організацію бізнес-процесів, політику витрат, систему мотивації персоналу, виробничу та збутову стратегію. У цьому сенсі

ефективність виступає критерієм якості системи управління підприємством [14, с. 903–904; 5, с. 10–13]. Важливим елементом економічного змісту ефективності є її зв'язок із конкурентоспроможністю. У ринковому середовищі підприємство не може вважатися ефективним, якщо воно не здатне утримувати свої позиції на ринку, адаптуватися до змін попиту, впроваджувати нові підходи до організації діяльності та забезпечувати якість продукції чи послуг. Тому ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язується з його здатністю не лише отримувати прибуток, а й забезпечувати стійкість і перспективність функціонування в довгостроковому періоді [10, с. 233–235; 12, с. 295–296].

У таблиці 1.2 узагальнено основні прояви ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Основні прояви ефективності діяльності підприємства

Вид ефективності	Характеристика
Економічна	Відображає співвідношення результатів діяльності з витратами та ресурсами
Фінансова	Характеризує прибутковість, ліквідність, фінансову стійкість, ділову активність
Виробнича	Показує рівень використання виробничих ресурсів, продуктивність, собівартість, фондівіддачу
Організаційна	Відображає якість організації діяльності, структури управління та внутрішніх процесів
Соціальна	Характеризує вплив діяльності підприємства на персонал, умови праці, мотивацію, соціальну стабільність
Інноваційна	Відображає здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, процеси та методи управління
Ринкова	Показує конкурентні позиції підприємства, частку ринку, здатність задовольняти попит

Джерело: узагальнено автором на основі: [11]

Отже, ефективність діяльності підприємства є багатокomпонентною категорією, економічний зміст якої не обмежується тільки оцінкою доходу або прибутку, а охоплює весь комплекс господарських результатів, що виникають у процесі діяльності підприємства. Саме тому найбільш обґрунтованим є системний підхід до розуміння ефективності, за якого вона трактується як інтегральна характеристика рівня використання ресурсів, якості управління та здатності підприємства до стабільного розвитку [13, с. 18; 6, с. 81–82].

Отже, сутність ефективності діяльності підприємства полягає у відображенні співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, що забезпечили досягнення цих результатів. Економічний зміст цієї категорії розкривається через її комплексний, відносний, управлінський і динамічний характер. Ефективність характеризує не лише факт отримання певного результату, а й ступінь економічної доцільності його досягнення, рівень раціональності використання ресурсів, якість управлінських рішень і перспективи розвитку підприємства. Саме тому в системі економічного аналізу та управління ефективність діяльності підприємства виступає однією з ключових категорій, що дозволяє всебічно оцінити стан суб'єкта господарювання та визначити напрями його подальшого розвитку.

1.2. Фактори та особливості функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності

Функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі супроводжується постійним впливом факторів нестабільності, мінливості та непередбачуваності. Ринкова невизначеність є однією з визначальних характеристик сучасних умов господарювання, оскільки вона змінює звичні параметри діяльності підприємства, ускладнює процес прийняття управлінських рішень, підвищує ризик втрати фінансової стійкості та посилює залежність результатів діяльності від зовнішніх обставин. За таких умов ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, а й від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища, адаптувати бізнес-процеси до нових викликів і формувати гнучку систему управління.

У наукових підходах ринкова невизначеність розглядається як стан зовнішнього середовища, за якого підприємство не має достатньої інформації для точного прогнозування майбутніх подій, а тому не може з високою достовірністю оцінити можливі наслідки управлінських рішень. Такий стан зумовлює підвищення ролі ризику в діяльності підприємства, оскільки будь-яке

господарське рішення в умовах невизначеності супроводжується ймовірністю відхилення фактичного результату від очікуваного. Відповідно до цього, ринкова невизначеність і ризик тісно взаємопов'язані та виступають важливими характеристиками сучасного бізнес-середовища [18, с. 77–78; 4, с. 1–3].

У праці, присвяченій стратегічній адаптації маркетингу до умов економічної невизначеності, підкреслюється, що сучасне середовище функціонування підприємств характеризується одночасним впливом волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності, що суттєво змінює логіку управління підприємством і потребує перегляду традиційних підходів до планування діяльності [9, с. 2–4]. Це означає, що ринкова невизначеність не є тимчасовим явищем, а набуває ознак нової норми функціонування бізнесу. Саме тому для підприємств особливого значення набуває не тільки реагування на окремі негативні події, а формування системної адаптивності як здатності працювати в умовах постійних змін.

Для більш повного розуміння особливостей функціонування підприємств у таких умовах доцільно передусім систематизувати основні фактори ринкової невизначеності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні фактори ринкової невизначеності, що впливають на функціонування підприємств

Фактор	Характер впливу на підприємство	Наслідки для діяльності
Макроекономічна нестабільність	Інфляція, коливання валютного курсу, зміни процентних ставок, зниження платоспроможного попиту	Ускладнення фінансового планування, зростання витрат, зниження прибутковості
Геополітичні та воєнні загрози	Руйнування логістики, релокація бізнесу, втрата ринків збуту, загроза активам і персоналу	Порушення виробничої та збутової діяльності, необхідність кризового управління
Посилення конкуренції	Зростання кількості ринкових гравців, зміна конкурентних стратегій, боротьба за споживача	Потреба в адаптації маркетингової політики, підвищенні якості та гнучкості діяльності
Технологічні зміни	Швидке моральне старіння технологій, цифровізація, автоматизація	Необхідність оновлення технологічної бази та бізнес-процесів

Зміни в поведінці споживачів	Коливання попиту, зміна споживчих пріоритетів, підвищення вимог до якості та сервісу	Необхідність швидкої адаптації асортименту, цінової та збутової політики
Регуляторні зміни	Податкові, митні, правові та екологічні новації	Підвищення невизначеності у плануванні та витратах на дотримання вимог
Ризики постачання і логістики	Перебої з ресурсами, затримки поставок, ускладнення транспортування	Порушення виробничого циклу, зростання запасів, підвищення собівартості

Джерело: узагальнено автором на основі: [8]

У таблиці 1.3 представлено основні чинники, які формують середовище ринкової невизначеності. Як видно з наведених даних, вони мають різну природу, однак усі впливають на діяльність підприємства через ускладнення процесів планування, ресурсного забезпечення, збуту, фінансування та управління ризиками. Найбільш вагомими серед них є макроекономічна нестабільність, воєнно-політичні загрози, технологічні зміни та трансформація споживчої поведінки.

Макроекономічна нестабільність проявляється у коливаннях цін, процентних ставок, валютних курсів і загального рівня ділової активності. Для підприємства це означає ускладнення фінансового прогнозування, зростання витрат, зниження точності планових розрахунків і підвищення ймовірності фінансових втрат. Особливо небезпечними є інфляційний, валютний, процентний і податковий ризики, які прямо впливають на грошові потоки, прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість підприємства [18, с. 78–80]. Значний вплив на функціонування підприємств мають також воєнні та геополітичні фактори. У кризових умовах, пов'язаних із воєнними діями, підприємства стикаються не лише з класичними економічними ризиками, а й із прямими загрозами виробничим потужностям, персоналу, каналам постачання і ринкам збуту. У таких ситуаціях криза набуває тривалого характеру, а звичайні механізми антикризового управління мають бути посилені спеціальними адаптаційними заходами, спрямованими на забезпечення безперервності діяльності, релокацію, зміну каналів збуту, реорганізацію бізнес-процесів і підтримання мінімально необхідного рівня фінансової стійкості.

Водночас ринкова невизначеність формується не лише під впливом зовнішніх шоків, а й через посилення внутрішньої чутливості підприємства до змін середовища. Саме тому доцільно враховувати, що в умовах невизначеності результати діяльності залежать не тільки від сили зовнішнього впливу, а й від того, наскільки підприємство готове до адаптації. Сучасні підходи до управління підкреслюють, що підприємство повинно діяти як відкрита система, здатна до постійного моніторингу зовнішніх змін, оновлення управлінських рішень і перегляду бізнес-моделі [4, с. 3–5]. Особливістю функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності є підвищення ролі стратегічного управління. У стабільному середовищі підприємство може спиратися на традиційні методи планування, які ґрунтуються на прогнозуванні та відносній передбачуваності ринку. У нестабільних умовах цього недостатньо. Необхідним стає формування стратегічного бачення, що передбачає не лише постановку цілей, а й розробку альтернативних сценаріїв розвитку подій, системи раннього виявлення загроз, механізмів швидкого реагування та інструментів зниження ризиків [4, с. 4–6; 9, с. 4–5].

Особливе місце у забезпеченні стійкості підприємства займає маркетингова адаптація. За умов економічної невизначеності маркетинг перестає бути лише функцією просування продукції і перетворюється на інструмент стратегічного пристосування підприємства до змін ринку. Це виявляється у швидкому перегляді цільових сегментів, оновленні пропозиції, зміні комунікаційної політики, розвитку цифрових каналів взаємодії зі споживачами та формуванні більш гнучких моделей роботи з клієнтами [9, с. 2–5]. Саме тому функціонування підприємств у ринковій невизначеності дедалі більше залежить від якості маркетингової аналітики, швидкості управлінських реакцій і здатності виявляти нові можливості поряд із загрозами.

В умовах невизначеності також суттєво змінюється роль внутрішніх бізнес-процесів. Як показано в дослідженні щодо управління бізнес-процесами, підприємство, що використовує процесний підхід і оптимізацію ключових процесів, має вищі шанси забезпечити безперервність діяльності, зниження

витрат, підвищення якості продукції та кращу відповідність потребам клієнтів [2, с. 294–296]. Це свідчить про те, що за умов невизначеності перевагу отримують не ті підприємства, які мають найбільший обсяг ресурсів, а ті, що вміють більш раціонально організувати їх використання та швидко перебудовувати внутрішню діяльність.

Ще однією характерною особливістю функціонування підприємств у ринковій невизначеності є зростання значення ризик-менеджменту. Невизначеність неминує породжує фінансові, операційні, логістичні, інвестиційні та маркетингові ризики, які можуть суттєво впливати на результати діяльності. Відповідно, підприємство повинно не лише констатувати наявність ризиків, а й формувати систему їх моніторингу, оцінки та нейтралізації. У сучасних умовах це означає необхідність впровадження елементів антикризового управління навіть у відносно стабільні періоди функціонування [18, с. 79–80].

Для узагальнення вищенаведеного доцільно виділити основні особливості функціонування підприємств у середовищі ринкової невизначеності. Їх систематизацію подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності

Особливість	Зміст прояву	Управлінське значення
Підвищена нестабільність середовища	Часті й непередбачувані зміни ринкової кон'юнктури, попиту, цін, логістики	Потребує постійного моніторингу та швидкого оновлення рішень
Скорочення горизонту прогнозування	Зменшення точності довгострокових прогнозів і планів	Вимагає сценарного підходу та гнучкого планування
Зростання ролі ризиків	Посилення фінансових, операційних, логістичних, ринкових ризиків	Потребує розвитку ризик-менеджменту та антикризових інструментів
Необхідність адаптивності	Підприємство повинно швидко змінювати структуру діяльності, процеси, маркетинг, логістику	Сприяє переходу до гнучких моделей управління
Посилення значення стратегічного управління	Потрібне не лише реагування на події, а й підготовка до альтернативних сценаріїв	Формує основу довгострокової стійкості підприємства

Зростання ролі внутрішньої ефективності	Раціональність бізнес-процесів і ресурсного використання набуває вирішального значення	Потребує оптимізації процесів, витрат і організаційної структури
Переорієнтація на стійкість	Пріоритет зміщується від максимізації короткострокового прибутку до забезпечення виживання і стабільності	Формує нові критерії оцінки ефективності діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі: [8]

Як видно з таблиці 1.4, функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності істотно відрізняється від діяльності в умовах відносної стабільності. Якщо в стабільному середовищі головний акцент робиться на досягненні планових результатів, то в умовах невизначеності першочергового значення набуває здатність підприємства зберігати стійкість, підтримувати безперервність діяльності та адаптуватися до швидких змін. На нашу думку, управлінська система повинна бути орієнтована не лише на ефективність у класичному розумінні, а й на гнучкість, швидкість реагування, безпекову складову та стратегічну витривалість [10, с. 233–235].

Особливого значення в таких умовах набуває поєднання стратегічного, антикризового та процесного підходів до управління. Стратегічне управління дозволяє визначати довгострокові орієнтири та сценарії розвитку; антикризове – мінімізувати втрати, пов'язані з негативними подіями; процесне – забезпечувати внутрішню організаційну ефективність і адаптивність бізнес-процесів [2, с. 294–296]. Саме комплексне використання цих підходів формує підґрунтя для ефективного функціонування підприємства в нестабільному ринковому середовищі.

Отже, ринкова невизначеність є об'єктивною характеристикою сучасного середовища господарювання, яка істотно впливає на діяльність підприємств через ускладнення прогнозування, посилення ризиків, нестабільність попиту, зміну поведінки споживачів, логістичні перебої, фінансові загрози та технологічні виклики. У цих умовах функціонування підприємств набуває нових особливостей: скорочується горизонт планування, підвищується значення стратегічної та маркетингової адаптації, посилюється роль ризик-менеджменту,

оптимізації бізнес-процесів і антикризового управління. Саме тому підприємство в умовах ринкової невизначеності повинно розглядатися не як статична господарська система, а як гнучкий адаптивний механізм, здатний реагувати на зовнішні зміни, зберігати стійкість і забезпечувати подальший розвиток навіть за підвищеної турбулентності ринкового середовища.

1.3. Методи та підходи до управління ефективністю діяльності підприємства

Управління ефективністю діяльності підприємства є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки саме воно забезпечує узгодження цілей розвитку підприємства з наявними ресурсами, ринковими можливостями та очікуваними результатами. В умовах динамічного середовища господарювання підприємство не може обмежуватись лише фіксацією отриманих фінансових результатів. Необхідним є системне управління ефективністю, яке передбачає постійне оцінювання результативності діяльності, виявлення відхилень, аналіз причин змін і розробку управлінських рішень, спрямованих на підвищення віддачі від використання ресурсів.

Передусім доцільно зазначити, що у практиці аналізу ефективності діяльності підприємства сформувалися два базові підходи. Перший ґрунтується на використанні системи окремих показників, які характеризують різні сторони фінансово-господарської діяльності. Другий підхід передбачає узагальнення результатів за допомогою інтегрального показника, який відображає сукупну оцінку ефективності [3].

Кожен із цих підходів має свої переваги та сферу застосування. Система часткових показників дає можливість деталізовано дослідити окремі напрями діяльності підприємства, тоді як інтегральний показник дозволяє отримати загальну оцінку стану та динаміки ефективності.

У таблиці 1.5 узагальнено основні підходи до оцінювання та управління ефективністю діяльності підприємства.

Таблиця 1.5 – Основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства

Підхід	Зміст підходу	Переваги	Обмеження
Показниковий	Ефективність оцінюється за системою окремих показників: рентабельності, ділової активності, ліквідності, фінансової стійкості, продуктивності	Дає змогу глибоко аналізувати окремі сторони діяльності	Ускладнює формування узагальненого висновку
Інтегральний	Передбачає обчислення одного зведеного показника на основі сукупності часткових індикаторів	Забезпечує комплексну оцінку ефективності	Може приховувати проблеми за окремими напрямками
Ресурсний	Оцінює ефективність через рівень використання трудових, матеріальних, фінансових і технічних ресурсів	Дозволяє визначити резерви підвищення віддачі ресурсів	Не завжди повно відображає кінцеві результати діяльності
Результатний	Базується на оцінюванні кінцевих результатів діяльності: прибутку, доходу, рентабельності, частки ринку	Орієнтує управління на досягнення конкретних результатів	Недостатньо враховує якість використання ресурсів
Процесний	Орієнтується на ефективність бізнес-процесів, їх організацію, швидкість, витратність і результативність	Дає змогу виявити внутрішні резерви вдосконалення	Потребує детальної інформації про внутрішні процеси
Стратегічний	Пов'язує оцінку ефективності з реалізацією стратегічних цілей підприємства	Забезпечує довгострокову орієнтацію управління	Вимагає якісної системи планування і контролю

Джерело: узагальнено автором на основі: [7]

Як видно з табл. 1.5, управління ефективністю діяльності підприємства не може обмежуватися якимось одним універсальним підходом. Найбільш обґрунтованим є їх поєднання, оскільки підприємство водночас має забезпечувати досягнення результатів, раціонально використовувати ресурси, оптимізувати внутрішні процеси та реалізовувати стратегічні пріоритети. Традиційно найбільш поширеним є показниковий підхід, за якого ефективність оцінюється через систему абсолютних і відносних показників. У цьому випадку аналізу підлягають прибуток, дохід, витрати, рентабельність, коефіцієнти оборотності, показники фінансової стійкості та ліквідності. Такий підхід є зручним для практичного використання, оскільки базується на даних фінансової

звітності підприємства і дозволяє побачити конкретні проблемні зони. Разом із тим сам по собі набір окремих коефіцієнтів ще не гарантує формування цілісного висновку щодо ефективності діяльності, тому в практиці управління дедалі частіше застосовуються інтегральні методи.

Сутність інтегрального підходу полягає у зведенні кількох часткових показників до єдиного узагальненого індикатора. Такий показник відображає загальний рівень ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Зростання інтегрального показника в динаміці свідчить про покращення результатів діяльності та більш раціональне використання господарських ресурсів. Водночас побудова інтегральної моделі вимагає обґрунтованого добору показників, визначення їхньої вагомості та дотримання єдиної методики розрахунку.

Управління ефективністю діяльності підприємства неможливе без використання системи фінансово-економічних показників. Найважливішими серед них є показники ділової активності та рентабельності, оскільки саме вони дозволяють оцінити швидкість обігу ресурсів, тривалість операційного циклу, прибутковість активів, капіталу, продукції та продажів. У табл. 1.6 подано ключові показники, які найчастіше використовуються при управлінні ефективністю діяльності підприємства.

Таблиця 1.6 – Основні показники оцінки та управління ефективністю діяльності підприємства

Показник	Формула	Економічний зміст
Коефіцієнт оборотності активів	$KOA = \text{Виручка} / \text{Середня вартість активів}$	Показує ефективність використання всіх активів підприємства
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$KOVK = \text{Виручка} / \text{Середній власний капітал}$	Відображає швидкість обігу власного капіталу
Коефіцієнт оборотності запасів	$KOЗ = \text{Собівартість реалізації} / \text{Середні запаси}$	Характеризує швидкість реалізації запасів
Період обороту запасів	$ПОЗ = 360 / KOЗ$	Показує середню тривалість зберігання запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$KODЗ = \text{Виручка} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$	Характеризує швидкість повернення коштів від покупців

Період погашення дебіторської заборгованості	$\text{ППДЗ} = 360/\text{КОДЗ}$	Відображає середній строк інкасації дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\text{КОКЗ} = \text{Виручка або закупівлі}/\text{Середня кредиторська заборгованість}$	Показує швидкість погашення зобов'язань перед кредиторами
Період погашення кредиторської заборгованості	$\text{ППКЗ} = 360/\text{КОКЗ}$	Характеризує середній строк погашення поточних зобов'язань
Тривалість операційного циклу	$\text{ТОЦ} = \text{ПОЗ} + \text{ППДЗ}$	Показує тривалість циклу від закупівлі запасів до отримання коштів за реалізовану продукцію
Тривалість фінансового циклу	$\text{ТФЦ} = \text{ТОЦ} - \text{ППКЗ}$	Характеризує період від оплати ресурсів до надходження коштів від покупців
Рентабельність активів	$\text{РА} = \text{Прибуток до оподаткування}/\text{Активи} \times 100$	Відображає дохідність використання всіх активів
Рентабельність продажів	$\text{РП} = \text{Прибуток від реалізації}/\text{Виручка} \times 100$	Показує частку прибутку у виручці
Рентабельність продукції	$\text{РПр} = \text{Чистий прибуток}/\text{Повна собівартість} \times 100$	Характеризує прибутковість витрат на виробництво і реалізацію
Рентабельність власного капіталу	$\text{РВК} = \text{Чистий прибуток}/\text{Власний капітал} \times 100$	Відображає ефективність використання коштів власників
Рентабельність оборотних активів	$\text{РОА} = \text{Чистий прибуток}/\text{Оборотні активи} \times 100$	Показує дохідність використання оборотних активів
Валова рентабельність	$\text{РВ} = \text{Валовий прибуток}/\text{Виручка} \times 100$	Характеризує частку валового прибутку в обсязі реалізації

Джерело: узагальнено автором на основі: [1]

Як показано в табл. 1.6, система показників управління ефективністю охоплює як показники швидкості обороту ресурсів, так і показники прибутковості. Тому для якісного управління ефективністю необхідне одночасне використання показників різних груп. Аналіз ділової активності дає змогу оцінити, наскільки швидко ресурси підприємства перетворюються на виручку, як ефективно організовано роботу із запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також якою є тривалість операційного та фінансового циклів. Скорочення фінансового циклу зазвичай свідчить про покращення використання оборотного капіталу і зміцнення платоспроможності підприємства.

Водночас остаточні результати господарювання найбільш повно характеризують саме показники рентабельності. На відміну від абсолютного прибутку, вони дають змогу оцінити відносну ефективність діяльності, тобто визначити, скільки прибутку припадає на одиницю використаних ресурсів, витрат, активів або капіталу. Саме тому рентабельність активів, продажів, продукції та власного капіталу є ключовими орієнтирами при оцінюванні ефективності управлінських рішень.

Не менш важливим є стратегічний підхід до управління ефективністю. Його сутність полягає в тому, що ефективність розглядається не лише як поточний результат, а як здатність підприємства забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковому періоді. У такому випадку до системи оцінювання включаються не тільки фінансові результати, а й нефінансові показники: рівень задоволеності клієнтів, якість внутрішніх бізнес-процесів, розвиток персоналу, інноваційна активність, здатність до адаптації..

У сучасних умовах усе більшої ваги набуває також процесний підхід до управління ефективністю. Він передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен із яких формує певну частину кінцевого результату. Відповідно, управління ефективністю полягає не лише в контролі фінансових підсумків, а й у вдосконаленні виробничих, логістичних, збутових, управлінських та інформаційних процесів. Оптимізація бізнес-процесів дає можливість знизити витрати, підвищити продуктивність праці, скоротити час виконання операцій і покращити якість продукції або послуг.

Отже, методи та підходи до управління ефективністю діяльності підприємства є багатокомпонентною системою аналітичних та управлінських інструментів, які забезпечують оцінку, контроль і підвищення результативності господарської діяльності. Найбільш доцільним є комплексне застосування показникового, інтегрального, процесного, ресурсного та стратегічного підходів, оскільки лише їх поєднання дозволяє сформувати повне уявлення про рівень ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРМІНУС»

2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічна діяльність підприємства ТОВ «ТЕРМІНУС»

ТОВ «Термінус» є юридичною особою приватного права, що функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстроване 13.07.2005 року, код ЄДРПОУ – 33623434. Основним видом економічної діяльності є 16.23 «Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів». Додатково підприємство здійснює діяльність, пов'язану з лісопилиним та стругальним виробництвом, виготовленням інших виробів з деревини, установленням столярних виробів, а також оптовою і роздрібною торгівлею відповідною продукцією. Таким чином, ТОВ «Термінус» є виробничим підприємством із вираженою спеціалізацією у сфері деревообробки та виготовлення будівельних конструкцій і столярних виробів [15, 17, 28].

Організаційна структура управління підприємством є традиційною для товариства з обмеженою відповідальністю. Вищим органом управління виступають загальні збори учасників, а поточне керівництво здійснює директор. Така система управління забезпечує поєднання стратегічного контролю власників із оперативним управлінням господарською діяльністю.

Статутний капітал підприємства становить 13 473 483 грн, що свідчить про наявність достатньої майнової бази для здійснення виробничої діяльності. Станом на дату наведених реєстраційних даних підприємство має статус зареєстрованої юридичної особи, є платником ПДВ та здійснює діяльність у м. Калинівка Вінницької області.

Організаційна структура ТОВ «Термінус» наведена на рисунку 2.1

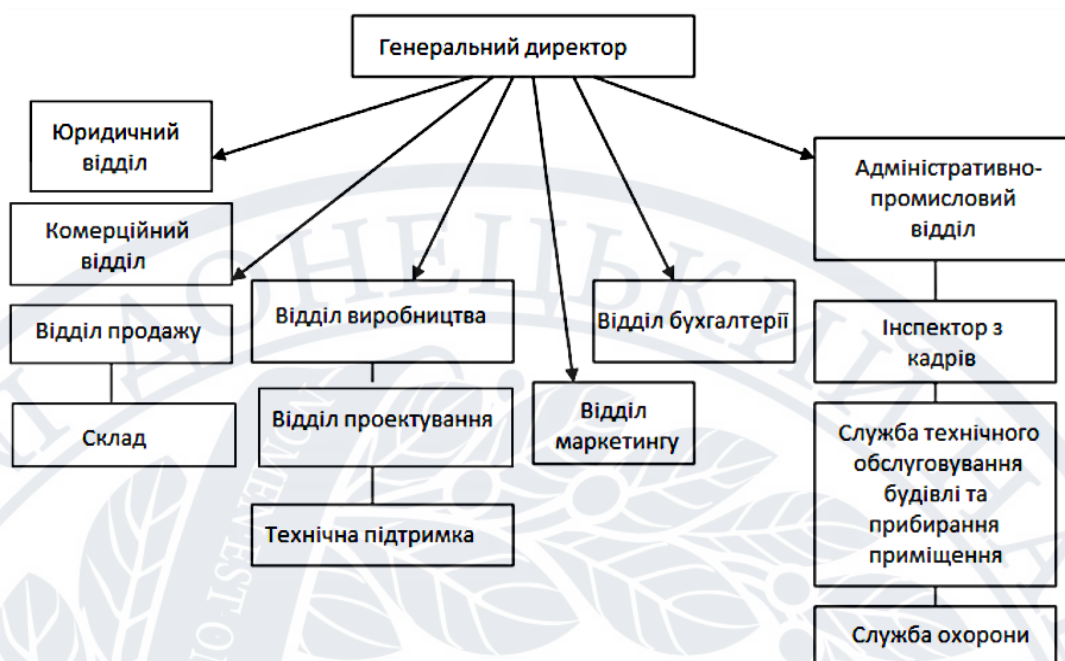


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Термінус»

Джерело: узагальнено автором на основі:[15]

Директор керує поточною діяльністю у межах своїх повноважень. Права та обов'язки директора підприємства визначаються законами України та Конституцією України. Директор є єдиним органом виконавчої влади, які представляють інтереси суспільства, що діють від імені компанії без довіреності відповідно до законодавства країни.

Відділ комерції ТОВ «Термінус» очолює начальник відділу, йому підпорядковується відділ збуту та складу. Начальник відділу комерції відповідальний за планування, організацію та контроль процесу закупівлі товарів, а також керує процесом ведення переговорів з потенційними клієнтами компанії.

Виробничий характер діяльності ТОВ «Термінус» безпосередньо впливає на структуру його активів, витрат та фінансових результатів. Для такого підприємства характерною є значна питома вага запасів, основних засобів, готової продукції, а також дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію. Саме тому оцінка організаційно-економічної діяльності підприємства потребує аналізу майнового стану, структури активів та динаміки основних

результативних показників. Для цього доцільно провести горизонтальний і вертикальний аналіз балансу, а також оцінити динаміку фінансових результатів діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

У табл. 2.1 представлено горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Термінус», який дає змогу оцінити абсолютні та відносні зміни основних складових активів у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз балансу (активу) ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/ 2023, +/-	Відн. відх. 2024/ 2023, %	Абс. відх. 2024/ 2022, +/-	Відн. відх. 2024/ 2022, %
Нематеріальні активи	77	47	59	12	25,53	-18	-23,38
Незавершені капітальні інвестиції	472	1 433	1 611	178	12,42	1 139	241,31
Основні засоби	28 402	21 029	26 019	4 990	23,73	-2 383	-8,39
Усього необоротних активів	28 951	22 509	27 689	5 180	23,01	-1 262	-4,36
Запаси	13 412	14 905	51 825	36 920	247,70	38 413	286,41
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	21 842	32 700	30 957	-1 743	-5,33	9 115	41,73
Інша поточна дебіторська заборгованість	5 234	3 882	2 953	-929	-23,93	-2 281	-43,58
Гроші та їх еквіваленти	9 402	16 239	906	-15 333	-94,42	-8 496	-90,37
Усього оборотних активів	49 893	67 744	86 656	18 912	27,92	36 763	73,68
Баланс	78 844	90 253	114 345	24 092	26,70	35 501	45,03

Джерело: розраховано автором на основі: [25-27, 30]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що упродовж досліджуваного періоду майновий потенціал ТОВ «Термінус» зростає. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 78 844 тис. грн у 2022 році до 114 345 тис. грн у 2024 році, тобто на 35 501 тис. грн, або на 45,03 %. Це вказує на розширення масштабів діяльності підприємства та нарощення його ресурсної бази. Разом з тим динаміка необоротних і оборотних активів була неоднаковою. У 2023 році необоротні активи скоротилися на 6 442 тис. грн, або на 22,25 %, що було пов'язано

насамперед зі зменшенням залишкової вартості основних засобів. У 2024 році спостерігалось часткове відновлення цього показника: необоротні активи зросли на 5 180 тис. грн, або на 23,01 % порівняно з 2023 роком. Водночас за весь період їх обсяг все ж залишився дещо меншим, ніж у 2022 році, що є наслідком поєднання процесів амортизації основних фондів із поступовим оновленням матеріально-технічної бази.

Оборотні активи, навпаки, демонстрували стійке та значне зростання. Їх величина збільшилася з 49 893 тис. грн у 2022 році до 86 656 тис. грн у 2024 році, тобто на 73,68 %. Основним чинником такого зростання стало різке збільшення запасів, які у 2024 році досягли 51 825 тис. грн. Порівняно з 2022 роком вони зросли на 38 413 тис. грн, або майже у 3,9 рази як результат уповільнення реалізації готової продукції та накопичення запасів на складах. Водночас позитивним фактом є збільшення незавершених капітальних інвестицій, що свідчить про певні інвестиційні процеси та потенційне оновлення виробництва.

Суттєвою статтею активів упродовж усього періоду залишалася дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги. У 2023 році вона зросла на 10 858 тис. грн, або на 49,71 %, а в 2024 році дещо скоротилася, однак все одно перевищувала рівень 2022 року на 9 115 тис. грн. Така ситуація свідчить про значне відволікання коштів у розрахунки з покупцями, що може впливати на ліквідність підприємства. Особливої уваги потребує різке зменшення грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році – до 906 тис. грн проти 16 239 тис. грн у 2023 році як наслідок активного вкладення коштів у запаси, інвестиції або покриття поточних витрат.

Для більш глибокого розуміння змін майнового стану необхідно дослідити структуру активів, що відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Вертикальний аналіз балансу (активу) ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки, % до підсумку балансу

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, в.п.
Нематеріальні активи	0,10	0,05	0,05	-0,05
Незавершені капітальні інвестиції	0,60	1,59	1,41	0,81
Основні засоби	36,02	23,30	22,75	-13,27

Усього необоротних активів	36,72	24,94	24,22	-12,50
Запаси	17,01	16,52	45,32	28,31
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	27,70	36,23	27,07	-0,63
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,64	4,30	2,58	-4,06
Гроші та їх еквіваленти	11,92	17,99	0,79	-11,13
Інші оборотні активи	0,01	0,02	0,04	0,03
Усього оборотних активів	63,28	75,06	75,78	12,50
Баланс	100,00	100,00	100,00	—

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

Вертикальний аналіз активу балансу ТОВ «Термінус» дає змогу визначити структурні зміни у складі майна підприємства. Аналіз показує, що структура активів підприємства у 2022–2024 роках зазнала суттєвих змін у напрямі підвищення частки оборотних активів. Якщо у 2022 році їх частка становила 63,28 %, то у 2024 році – вже 75,78 %. Відповідно, частка необоротних активів скоротилася з 36,72 % до 24,22 %, що є результатом того, що підприємство стало більш оборотним за структурою активів, однак така трансформація не є однозначно позитивною. З одного боку, збільшення частки оборотних активів свідчить про активізацію поточної господарської діяльності, розширення обсягів виробництва та реалізації. З іншого боку, майже половину всіх активів у 2024 році становили запаси – 45,32 %, що є дуже високим показником. Така концентрація ресурсів у запасах може означати як формування виробничого резерву, так і ризик надлишкового складського накопичення, що негативно впливає на оборотність капіталу.

У структурі необоротних активів домінують основні засоби, проте їх частка в балансі зменшилася з 36,02 % у 2022 році до 22,75 % у 2024 році. Це свідчить про зниження ролі основного капіталу в загальній структурі майна підприємства. Водночас зростання частки незавершених капітальних інвестицій із 0,60 % до 1,41 % вказує на наявність певної інвестиційної активності, яка потенційно може забезпечити зміцнення виробничого потенціалу в майбутньому.

Значну питому вагу в активах у всі роки посідала дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги: від 27,07 % до 36,23 %.

Це свідчить про суттєвий обсяг коштів, відволіканих у розрахунки з контрагентами. Для виробничого підприємства такий рівень дебіторської заборгованості є досить значним і потребує більш жорсткого контролю за станом розрахунків із покупцями. Окремо слід відзначити різке зниження частки грошових коштів у 2024 році до 0,79 %, що істотно послаблює поточну платоспроможність підприємства.

Розглянемо динаміку активів підприємства (рис. 2.2)

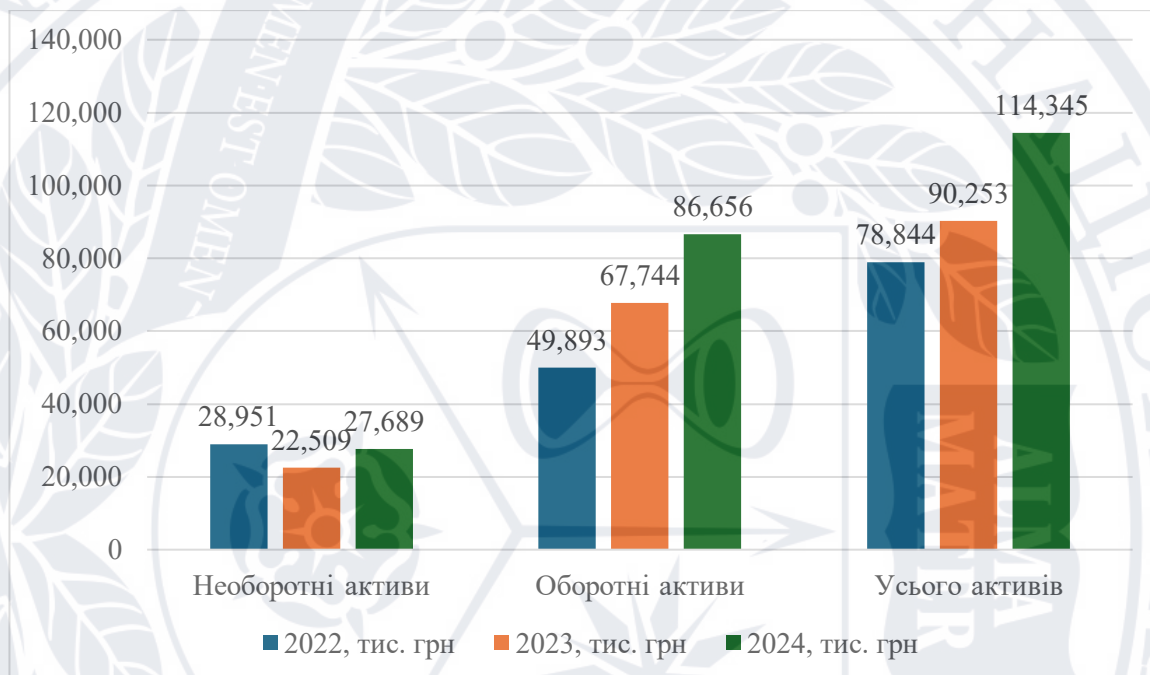


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

За даними, що у структурі майна ТОВ «Термінус» переважають оборотні активи, причому їх обсяг щороку зростає. Загальна сума активів також має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства.

На рис. 2.3 представлено динаміку основних фінансових результатів підприємства.

Наведені показники свідчать, що, попри певне зниження чистого доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком, підприємство істотно покращило прибутковість діяльності.

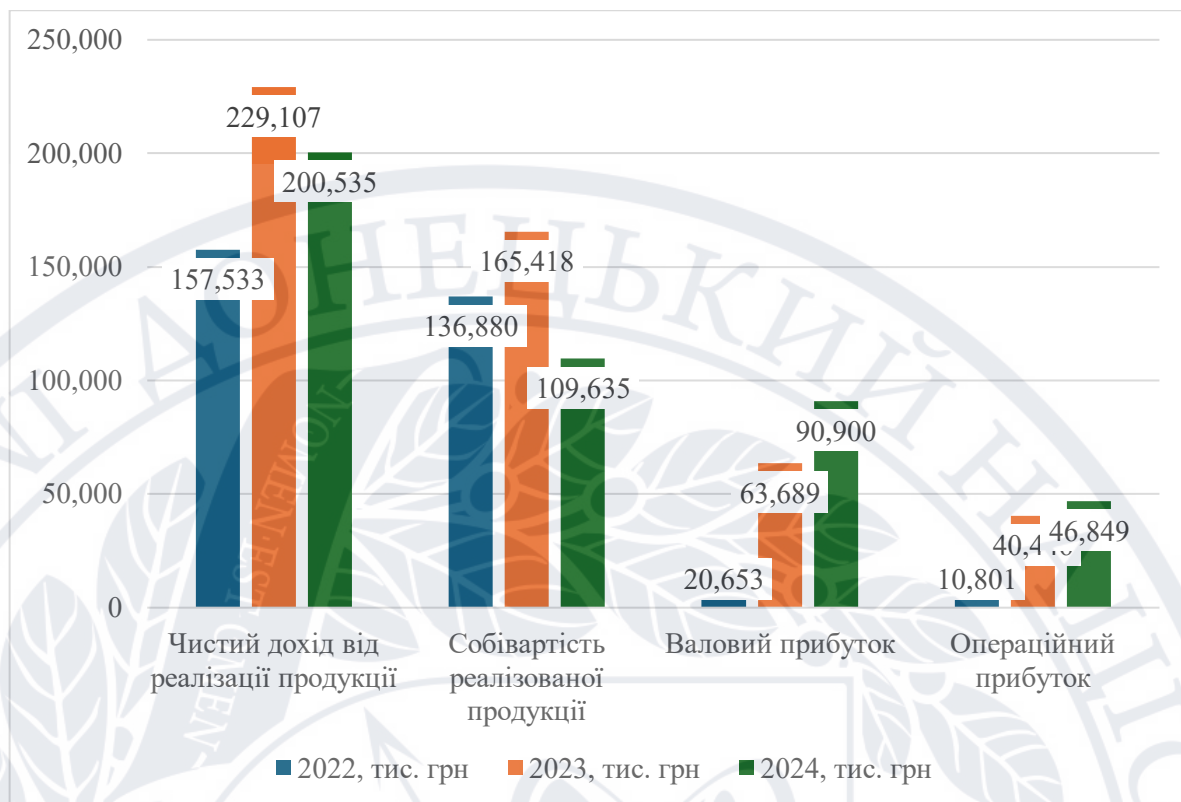


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

Особливо показовим є зростання валового та операційного прибутку, що характеризує підвищення ефективності функціонування ТОВ «Термінус».

За результатами аналізу встановлено, що у 2022–2024 роках ТОВ «Термінус» нарощувало масштаби господарської діяльності, що підтверджується зростанням активів, доходу від реалізації та операційного прибутку. Позитивним є суттєве збільшення валового прибутку та операційного результату, що характеризує підвищення економічної віддачі основної діяльності. Разом з тим структура активів підприємства свідчить про наявність окремих проблемних аспектів, зокрема надмірного зростання запасів, значної дебіторської заборгованості та різкого скорочення грошових коштів. У подальшому це вимагає більш детального аналізу фінансово-економічних показників, ліквідності, ділової активності та ефективності управління підприємством в умовах ринкової невизначеності.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Оцінка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Термінус» є необхідною для визначення результативності його господарювання, рівня прибутковості, ділової активності та ефективності використання наявних ресурсів. На першому етапі доцільно узагальнити абсолютні фінансово-економічні показники діяльності підприємства. У таблиці 2.3 представлено основні результати господарської діяльності ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз і динаміка основних показників діяльності ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник	2022	2023	2024	Абс. відх. 2024/2023, +/-	Відн. відх. 2024/2023, %	Абс. відх. 2024/2022, +/-	Відн. відх. 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	157533	229107	200535	-28572	-12,47	43 002	27,30
Собівартість реалізованої продукції	136880	165418	109635	-55783	-33,72	-27 245	-19,90
Валовий прибуток	20 653	63 689	90 900	27 211	42,72	70 247	340,13
Інші операційні доходи	7 727	1 251	2 298	1 047	83,69	-5 429	-70,26
Адміністративні витрати	4 172	5 678	14 991	9 313	163,67	10 819	259,33
Витрати на збут	7 520	17 000	22 842	5 842	34,36	15 322	203,75
Інші операційні витрати	5 887	1 816	8 516	6 700	369,16	2 629	44,66
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	10 801	40 446	46 849	6 403	15,83	36 048	333,75
Усього активів	78844	90253	114345	24092	26,70	35 501	45,03

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

У таблиці 2.3 узагальнено основні показники діяльності ТОВ «Термінус», що характеризують результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Передусім слід відзначити зростання чистого доходу від реалізації продукції. У 2024 році він становив 200 535 тис. грн, що на 43 002 тис. грн, або на 27,30 %, більше порівняно з 2022 роком. Водночас у 2024 році порівняно з 2023 роком виручка дещо скоротилася, що може бути пов'язано зі зміною обсягів реалізації, ринкової кон'юнктури або переглядом асортиментної структури продукції. Проте навіть за умов такого зниження рівень доходу залишився

вищим за базовий 2022 рік. Найбільш позитивною тенденцією є зміна валового прибутку. Якщо у 2022 році він становив 20 653 тис. грн, то у 2024 році досяг 90 900 тис. грн, тобто збільшився на 70 247 тис. грн. Таке зростання пояснюється не лише зміною доходу, а й істотним зниженням собівартості реалізованої продукції у 2024 році до 109 635 тис. грн. Це свідчить про покращення виробничої ефективності, оптимізацію витрат або підвищення рентабельності реалізованої продукції.

Водночас у діяльності підприємства спостерігалось досить суттєве зростання адміністративних витрат і витрат на збут. Адміністративні витрати зросли з 4 172 тис. грн у 2022 році до 14 991 тис. грн у 2024 році, а витрати на збут – з 7 520 тис. грн до 22 842 тис. грн відповідно. Це свідчить про розширення масштабу діяльності, збільшення управлінських і комерційних витрат, а також, імовірно, зростання витрат на просування продукції та логістику. Незважаючи на це, операційний прибуток підприємства зростав і в 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж у 4 рази, що характеризує загалом позитивну динаміку результативності діяльності.

Для більш поглибленої оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно перейти до аналізу показників рентабельності. У таблиці 2.4 наведено основні коефіцієнти рентабельності ТОВ «Термінус».

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності діяльності ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022	2023	2024	Відх. 2024/2022, в.п.
Валова рентабельність продажу	13,11	27,80	45,33	32,22
Операційна рентабельність продажу	6,86	17,65	23,36	16,50
Рентабельність витрат	6,99	21,30	30,03	23,04
Рентабельність активів (за операційним прибутком)	13,70	44,81	40,97	27,27
Рентабельність оборотних активів	21,65	59,70	54,06	32,41
Рентабельність необоротних активів	37,31	179,68	169,20	131,89
Рентабельність виробничих витрат	15,09	38,50	82,91	67,82

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

У таблиці 2.4 представлено систему показників рентабельності, яка дає можливість оцінити не лише загальний рівень прибутковості підприємства, а й ефективність використання окремих видів ресурсів. Аналіз наведених значень свідчить про істотне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Термінус» упродовж досліджуваного періоду. Насамперед помітно покращилася валова рентабельність продажу. У 2022 році вона становила 13,11 %, у 2023 році – 27,80 %, а у 2024 році – 45,33 %. Отже, на кожні 100 грн чистого доходу підприємство у 2024 році отримувало 45,33 грн валового прибутку проти 13,11 грн у 2022 році. Таке зростання є дуже суттєвим і свідчить про помітне підвищення маржинальності реалізованої продукції.

Операційна рентабельність продажу також має чітко виражену позитивну динаміку. У 2024 році цей показник досяг 23,36 %, тоді як у 2022 році він становив лише 6,86 %. Це означає, що підприємство істотно підвищило здатність формувати операційний прибуток із кожної гривні виручки. Навіть попри зростання адміністративних витрат та витрат на збут, позитивна динаміка валового прибутку забезпечила значне покращення кінцевого операційного результату. Важливою є також динаміка рентабельності витрат. У 2022 році вона становила 6,99 %, а у 2024 році – 30,03 %. Отже, якщо у 2022 році на 100 грн сукупних операційних витрат підприємство формувало лише 6,99 грн операційного прибутку, то у 2024 році вже 30,03 грн. Такий результат свідчить про суттєве підвищення ефективності витратної політики підприємства. Рентабельність активів за операційним прибутком також залишалася на високому рівні. У 2022 році вона становила 13,70 %, у 2023 році – 44,81 %, а у 2024 році – 40,97 %. Незначне зниження цього показника у 2024 році порівняно з 2023 роком пов'язане з більш швидким зростанням активів, ніж операційного прибутку. Проте у порівнянні з 2022 роком його рівень зріс на 27,27 в.п., що загалом є позитивною тенденцією. Аналогічно зросла рентабельність оборотних активів, яка у 2024 році перевищила 54 %, тобто більше половини вкладених у поточні активи ресурсів було компенсовано операційним прибутком.

Поряд із рентабельністю важливим напрямом аналізу є дослідження ділової активності підприємства, тобто швидкості обороту його активів, запасів та дебіторської заборгованості. У таблиці 2.5 наведено основні коефіцієнти ділової активності ТОВ «Термінус».

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності та ефективності використання активів ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Відх. 2024/2022
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,00	2,54	1,75	-0,25
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	3,16	3,38	2,31	-0,85
Фондовіддача основних засобів, разів	5,55	10,89	7,71	2,16
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	10,21	11,10	2,12	-8,09
Тривалість одного обороту запасів, днів	35,75	32,89	172,41	136,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	7,21	7,01	6,48	-0,73
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	50,61	52,07	56,33	5,72
Коефіцієнт мобільності активів	1,72	3,01	3,13	1,41

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

Аналіз цих даних показує, що поряд із підвищенням прибутковості на підприємстві існують окремі тенденції, які потребують посиленої уваги з боку управління. Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 2,00 рази, у 2023 році зріс до 2,54 рази, а у 2024 році знизився до 1,75 рази. Подібна динаміка пояснюється тим, що зростання активів, особливо запасів, випереджало зміну обсягу реалізації продукції. Аналогічну тенденцію демонструє і коефіцієнт оборотності оборотних активів, який у 2024 році знизився до 2,31 рази проти 3,38 рази у 2023 році. Фондовіддача основних засобів у 2024 році становила 7,71 рази, що більше за рівень 2022 року, хоча менше, ніж у 2023 році. Це свідчить про відносно ефективне використання виробничого потенціалу, однак також вказує на певне сповільнення віддачі основних засобів у 2024 році. Позитивним є те, що навіть у 2024 році показник залишався вищим, ніж у базовому році, а отже виробничі активи використовувалися результативніше, ніж на початку аналізованого періоду.

Найбільш проблемною є динаміка оборотності запасів. У 2022–2023 роках цей показник перевищував 10 обертів на рік, а тривалість одного обороту запасів становила близько 33–36 днів. Проте у 2024 році оборотність запасів різко знизилася до 2,12 рази, а тривалість їх обороту зросла до 172,41 дня. Це прямо пов'язано зі значним накопиченням запасів у 2024 році і свідчить про істотне уповільнення їх використання. Така ситуація може створювати ризики заморожування оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та погіршення ліквідності підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також мав тенденцію до поступового зниження: з 7,21 рази у 2022 році до 6,48 рази у 2024 році. Відповідно період погашення дебіторської заборгованості збільшився з 50,61 до 56,33 дня. Хоча це зростання не є критичним, воно свідчить про деяке уповільнення розрахунків із покупцями, що також може негативно впливати на грошові потоки підприємства.

Коефіцієнт мобільності активів упродовж досліджуваного періоду зріс з 1,72 до 3,13. Отже, частка оборотних активів відносно необоротних суттєво збільшилася. З одного боку, така зміна характеризує високу гнучкість активів і здатність підприємства швидше адаптуватися до змін поточної діяльності, а з іншого – надмірне зростання оборотних активів, особливо запасів, без відповідного прискорення їх обороту є ознакою певної структурної незбалансованості.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Терміус» у 2022–2024 роках загалом характеризується позитивною динамікою. Підприємство збільшило обсяг активів, наростило чистий дохід від реалізації, суттєво покращило валовий та операційний прибуток. Показники рентабельності переконливо свідчать про зростання ефективності основної діяльності, а високий рівень операційної прибутковості підтверджує наявність достатнього потенціалу для подальшого розвитку. Разом з тим результати аналізу дають підстави виокремити і певні проблемні моменти. Насамперед це різке зростання запасів у 2024 році призвело до значного уповільнення їх оборотності, а також поступово збільшився строк

інкасації дебіторської заборгованості. Крім того, у 2024 році спостерігалось зниження оборотності активів порівняно, що свідчить про певне послаблення інтенсивності використання ресурсів. Отже, незважаючи на високу прибутковість діяльності, підприємству необхідно посилити контроль за управлінням оборотним капіталом, особливо в частині запасів, розрахунків із покупцями та підтримання належної ліквідності.

2.3. Оцінка ефективності управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності

В умовах ринкової невизначеності ефективність управління діяльністю підприємства визначається не лише здатністю забезпечувати прибутковість, а й умінням своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати належний рівень ліквідності, контролювати витрати, прискорювати оборотність ресурсів і знижувати вплив ризиків на результати господарювання. Для виробничого підприємства, яким є ТОВ «Термінус», особливого значення набувають питання управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими потоками та виробничими витратами, оскільки саме ці складові найбільш чутливо реагують на коливання попиту, зміну цін на сировину, порушення логістичних зв'язків і загальну нестабільність ринкового середовища. На першому етапі доцільно узагальнити ключові аналітичні індикатори, які характеризують якість управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності. У табл. 2.6 наведено систему показників, що відображають результативність управління активами, витратами, прибутковістю та ліквідною складовою майна.

Таблиця 2.6 – Ключові показники оцінки ефективності управління діяльністю ТОВ «Термінус» в умовах ринкової невизначеності

Показник	2022	2023	2024
Операційна рентабельність продажу, %	6,86	17,65	23,36
Валова рентабельність продажу, %	13,11	27,80	45,33
Коефіцієнт оборотності активів, разів	2,00	2,54	1,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, разів	3,16	3,38	2,31
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	10,21	11,10	2,12
Тривалість обороту запасів, днів	35,75	32,89	172,41

Період погашення дебіторської заборгованості, днів	50,61	52,07	56,33
Частка оборотних активів у балансі, %	63,28	75,06	75,78
Частка грошових коштів у балансі, %	11,92	17,99	0,79
Частка запасів у балансі, %	17,01	16,52	45,32

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

У таблиці 2.6 представлено показники, які дозволяють оцінити управлінську ефективність не лише за кінцевим результатом, а й за якістю використання ресурсів підприємства. Дані свідчать, що управління діяльністю ТОВ «Термінус» у 2022–2024 роках не можна оцінити однозначно, оскільки поряд із виразними позитивними результатами мають місце і суттєві проблемні аспекти. Найбільш сильним боком управління є підвищення прибутковості діяльності. Зростання валової та операційної рентабельності означає, що підприємство змогло забезпечити більш ефективне співвідношення між доходами, виробничими витратами та операційним результатом. Це свідчить про результативність управлінських рішень у сфері виробництва, цінової політики та формування асортименту продукції. Фактично підприємство не лише зберегло прибутковість, а й істотно її підвищило, що в умовах нестабільного ринку є важливою ознакою достатньо якісного управління основною діяльністю.

Однак інша група показників демонструє певне погіршення якості управління оборотним капіталом. Насамперед це стосується запасів, оборотність яких у 2024 році різко знизилася, а тривалість їх обороту перевищила 170 днів. Така ситуація свідчить про накопичення надлишкових матеріальних ресурсів або готової продукції, що може бути наслідком недостатньо точного планування попиту, уповільнення реалізації чи неефективної політики управління складськими запасами. В умовах ринкової невизначеності це створює додаткові ризики, оскільки кошти підприємства значною мірою відволікаються у малоліквідні елементи оборотних активів. Крім того, погіршення оцінки викликає динаміка грошових коштів. Якщо у 2022–2023 роках їх частка в балансі була відносно прийнятною, то у 2024 році вона зменшилася до 0,79 %. Це означає, що підприємство істотно знизило запас ліквідності, а отже стало більш вразливим до короткострокових фінансових шоків. З точки зору управління в умовах невизначеності така ситуація є ризикованою, оскільки обмежує

можливості оперативного реагування на непередбачені зміни кон'юнктури, перебої з постачанням чи затримки оплати від контрагентів.

Проаналізуємо вплив основних факторів ринкової невизначеності на діяльність підприємства та оцінити, наскільки діюча система управління дозволяє їм протидіяти. Відповідні узагальнення наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу факторів ринкової невизначеності на діяльність ТОВ «Термінус»

Фактор ринкової невизначеності	Прояв для підприємства	Фактичні ознаки за даними аналізу
Коливання попиту на продукцію	Нерівномірність обсягів реалізації	У 2024 році суттєво зросли запаси і готова продукція
Зміна цін на сировину та матеріали	Тиск на собівартість і маржу	У 2024 році собівартість знизилась, рентабельність зросла
Інфляційні та цінові коливання	Необхідність перегляду цінової політики	Валовий прибуток і рентабельність зросли
Ризик затримки платежів від покупців	Погіршення грошових потоків	Період погашення дебіторської заборгованості зріс
Логістичні та постачальницькі ризики	Потреба у страховому запасі	Частка запасів у балансі у 2024 році становить 45,32 %
Посилення конкуренції	Необхідність підвищення ефективності збуту	Витрати на збут у 2024 році істотно зросли
Фінансові ризики та нестача ліквідності	Обмеження поточних розрахунків	Грошові кошти знизились до 906 тис. грн

Джерело: узагальнено автором на основі: [25-27, 30]

Аналіз наведених характеристик доводить, що управління ТОВ «Термінус» у досліджуваному періоді демонструвало різну результативність залежно від конкретного напрямку впливу зовнішнього середовища. Найкраще підприємство адаптувалося до факторів, що стосуються витратної складової та прибутковості. Зокрема, попри потенційний вплив цінових коливань і змін вартості сировини, ТОВ «Термінус» у 2024 році змогло забезпечити істотне зменшення собівартості реалізованої продукції та водночас суттєве зростання валового прибутку, що свідчить про наявність ефективних управлінських рішень у сфері виробництва, закупівель, контролю витрат або асортиментної політики.

Разом з тим гіршими виявилися результати в частині управління ризиками, пов'язаними з оборотністю активів і ліквідністю. Ознаки цього чітко

проявляються через різке збільшення запасів, зростання питомої ваги готової продукції та погіршення показників грошового забезпечення. Такі тенденції вказують на те, що підприємство в умовах невизначеності, ймовірно, обирало політику накопичення запасів як захисний механізм. Однак подібна стратегія має подвійний ефект: з одного боку, вона може зменшувати ризик перебоїв у виробництві, а з іншого – призводить до заморожування значних фінансових ресурсів.

Хоча погіршення строку погашення боргів не є критичним, його поступове зростання вказує на послаблення платіжної дисципліни покупців або недостатню активність підприємства в роботі з дебіторами. За умов ринкової невизначеності це може посилювати ризики касових розривів, особливо на тлі вже зафіксованого зниження обсягу грошових коштів.

Для узагальнення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища доцільно провести SWOT-аналіз. Відповідні результати наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Термінус»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Тривалий період функціонування підприємства на ринку	Висока частка запасів у структурі активів
Чітка виробнича спеціалізація у сфері деревообробки та столярних виробів	Різке уповільнення оборотності запасів у 2024 році
Зростання чистого доходу від реалізації у порівнянні з 2022 роком	Значний обсяг дебіторської заборгованості
Суттєве зростання валового прибутку та операційного прибутку	Збільшення строку погашення дебіторської заборгованості
Підвищення валової та операційної рентабельності	Різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів у 2024 році
Наявність сформованої матеріально-технічної бази	Послаблення ліквідної позиції підприємства
Здійснення інвестицій у необоротні активи	Зростання адміністративних витрат і витрат на збут
Прибуткова операційна діяльність упродовж усіх аналізованих років	Незбалансованість структури активів через надмірну концентрацію ресурсів у запасах
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення ринку збуту продукції	Коливання попиту на продукцію підприємства
Підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації запасів	Зростання цін на сировину, матеріали та енергоносії
Удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю	Посилення конкуренції на ринку деревообробної продукції

Модернізація виробництва та оновлення основних засобів	Погіршення платоспроможності покупців
Підвищення обсягів реалізації за рахунок вдосконалення збутової політики	Ризик перебоїв у постачанні ресурсів і логістиці
Розширення асортименту продукції	Інфляційні процеси та загальна макроекономічна нестабільність
Посилення конкурентних переваг через якість продукції	Ризик подальшого заморожування коштів у запасах
Зростання фінансової стійкості через підвищення ефективності управління оборотним капіталом	Зниження ліквідності та виникнення касових розривів

Джерело: узагальнено автором

У таблиці 2.8 наведено класичний SWOT-аналіз ТОВ «Термінус», у якому чітко розмежовано внутрішні та зовнішні фактори впливу. До сильних сторін підприємства слід віднести стабільність функціонування, сформовану виробничу базу, наявність прибуткової діяльності, а також позитивну динаміку валового й операційного прибутку. Важливою перевагою є також підвищення рентабельності діяльності, що свідчить про ефективність основних виробничо-комерційних процесів.

До слабких сторін належать недоліки в управлінні оборотними активами. Насамперед це проявляється у значному накопиченні запасів, уповільненні їх оборотності, високій дебіторській заборгованості та різкому скороченні грошових коштів. Такі тенденції погіршують ліквідність підприємства і знижують його гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища. Серед можливостей для ТОВ «Термінус» слід виділити розширення ринків збуту, удосконалення системи управління запасами, модернізацію виробництва, оптимізацію збутової політики та зміцнення конкурентних позицій завдяки покращенню якості продукції. Реалізація цих можливостей може забезпечити зростання ефективності діяльності підприємства та посилення його стійкості. Основними загрозами для підприємства залишаються нестабільність попиту, зростання витрат на ресурси, конкурентний тиск, погіршення платоспроможності контрагентів, логістичні ризики та зниження ліквідності. У сукупності ці фактори можуть негативно впливати на фінансові результати

підприємства та ускладнювати процес управління в умовах ринкової невизначеності.

Для оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Термінус» в умовах ринкової невизначеності доцільно використати PEST-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Термінус»

Група факторів	Характер впливу на підприємство
P – Political (політичні та правові)	Зміни у податковому регулюванні, державному контролі, вимогах до ведення бізнесу, умовах функціонування підприємств у період нестабільності
E – Economic (економічні)	Інфляція, коливання цін на сировину та енергоносії, зміни купівельної спроможності, нестабільність платіжної дисципліни контрагентів
S – Social (соціальні)	Зміна споживчих переваг, рівня доходів населення, попиту на будівельні та столярні вироби, кадрові труднощі
T – Technological (технологічні)	Потреба в оновленні обладнання, автоматизації виробництва, впровадженні сучасних технологій деревообробки та підвищенні якості продукції

Джерело: узагальнено автором

Отже, проведена оцінка ефективності управління діяльністю ТОВ «Термінус» в умовах ринкової невизначеності дозволяє зробити загальний висновок, що підприємство є результативним з позиції формування прибутку, однак потребує вдосконалення внутрішніх механізмів управління ресурсами. Система управління показує достатню ефективність, але не повною мірою забезпечує збалансованість між прибутковістю, ліквідністю та оборотністю активів. Саме тому подальше підвищення ефективності діяльності підприємства має бути пов'язане з розробкою конкретних управлінських заходів щодо оптимізації запасів, прискорення обороту дебіторської заборгованості, посилення контролю витрат і зміцнення фінансової стійкості.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕРМІНУС»

3.1. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ТЕРМІНУС»

Підвищення ефективності діяльності підприємства потребує не лише аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників, а й узагальнення проблем, які стримують його розвиток та знижують результативність використання ресурсів. Для ТОВ «Термінус» це питання є особливо актуальним, оскільки результати проведеного у попередньому розділі аналізу свідчать про неоднозначність фінансового стану підприємства. З одного боку, підприємство демонструє зростання доходу, прибутку та рентабельності, що підтверджує наявність позитивної динаміки його розвитку. З іншого боку, в діяльності підприємства виявлено низку проблем, пов'язаних із накопиченням оборотних активів, погіршенням їх оборотності, зниженням ліквідності та зростанням окремих витрат.

Отже, основне завдання даного підрозділу полягає в узагальненні ключових проблем діяльності ТОВ «Термінус» та визначенні внутрішніх резервів, реалізація яких може сприяти підвищенню ефективності підприємства в подальшому.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки можна виділити декілька основних проблемних напрямів. Вони стосуються насамперед управління запасами, оборотністю активів, дебіторською заборгованістю, ліквідністю, витратами та використанням виробничого потенціалу. Узагальнення зазначених проблем дозволяє не просто повторити результати попереднього аналізу, а визначити їх економічний зміст і вплив на ефективність діяльності підприємства.

З метою систематизації результатів проведеного аналізу доцільно узагальнити основні проблеми діяльності ТОВ «Термінус» за сферами їх

виникнення, визначити їх економічний зміст та можливі резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Узагальнення наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Проблеми діяльності ТОВ «Термінус» та резервів підвищення ефективності

Сфера діяльності підприємства	Виявлена проблема	Негативний вплив на ефективність	Потенційний резерв підвищення ефективності
Управління запасами	Надмірне накопичення запасів	Відволікання оборотних коштів, збільшення витрат на зберігання, зниження ліквідності	Оптимізація обсягів запасів, установлення нормативів мінімального, оптимального та максимального рівня запасів
Управління готовою продукцією	Значне зростання залишків готової продукції	Уповільнення реалізації, «заморожування» коштів у складських залишках	Активізація збуту, перегляд асортименту, стимулювання продажів, коригування виробничої програми
Оборотність оборотних активів	Уповільнення оборотності запасів	Зростання потреби у фінансуванні поточної діяльності, зниження гнучкості управління ресурсами	Прискорення реалізації продукції, скорочення повільно оборотних запасів, підвищення контролю за оборотним капіталом
Розрахунки з покупцями	Високий рівень дебіторської заборгованості	Вилучення коштів з обороту, ризик несвоєчасного надходження платежів, погіршення платоспроможності	Посилення контролю за оплатою, упровадження кредитної політики, застосування передоплати або кредитних лімітів
Ліквідність і грошові потоки	Скорочення грошових коштів	Зниження поточної платоспроможності, ризик касових розривів	Упровадження платіжного календаря, прогнозування надходжень і платежів, визначення мінімального залишку коштів
Виробничий потенціал	Недостатньо повне використання можливостей розвитку	Обмеження зростання продуктивності та можливостей технічного оновлення	Завершення інвестиційних проєктів, модернізація виробничої бази, підвищення продуктивності

Джерело: складено автором

Отже, дані табл. 3.1 свідчать, що основні проблеми діяльності ТОВ «Термінус» мають комплексний характер і зосереджені переважно у сфері управління оборотними активами, ліквідністю, дебіторською заборгованістю та витратами. Найбільш критичною є проблема накопичення готової продукції, оскільки вона безпосередньо впливає на оборотність капіталу, грошові потоки та поточну платоспроможність підприємства. Водночас кожна з виявлених проблем має відповідний внутрішній резерв, реалізація якого може забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства.

Першою та найбільш помітною проблемою є надмірне зростання запасів, особливо готової продукції. У 2024 році загальний обсяг запасів підприємства становив 51 825 тис. грн, тоді як у 2022 році – 13 412 тис. грн. Тобто за два роки запаси зросли на 38 413 тис. грн, або майже у 3,9 раза. Найбільш суттєвим є збільшення готової продукції: з 643 тис. грн у 2022 році до 42 736 тис. грн у 2024 році. Така ситуація свідчить про суттєве накопичення продукції на складах. Економічна проблема полягає не лише у самому факті зростання запасів, а в тому, що значна частина коштів підприємства фактично вилучається з обороту. Надмірні залишки готової продукції можуть бути наслідком недостатньо точного планування виробництва, уповільнення реалізації, невідповідності обсягів випуску реальному попиту або недостатньої ефективності збутової політики. У результаті підприємство несе додаткові витрати на зберігання, має повільніше повернення вкладених коштів і стикається з ризиком зниження ліквідності.

Другою важливою проблемою є уповільнення оборотності оборотних активів. У попередньому розділі було встановлено, що коефіцієнт оборотності запасів у 2024 році знизився до 2,12 раза, тоді як у 2022–2023 роках він перевищував 10 разів. Це означає, що запаси почали значно повільніше перетворюватися на виручку. Для підприємства така тенденція є негативною, оскільки уповільнення оборотності призводить до зростання потреби у фінансуванні поточної діяльності. Іншими словами, підприємство отримує прибуток, однак значна частина ресурсів залишається «замороженою» в

оборотних активах. Це знижує гнучкість управління фінансами та може обмежувати можливості підприємства своєчасно фінансувати виробництво, розраховуватися з постачальниками й оперативно реагувати на зміни ринку.

Третьою проблемою є значний обсяг дебіторської заборгованості. Наявність значної дебіторської заборгованості створює ризики для платоспроможності підприємства. Особливо це важливо в умовах нестабільного ринкового середовища, коли затримка платежів з боку контрагентів може спричинити нестачу грошових коштів. Отже, проблема полягає у недостатньо ефективному контролі за розрахунками з покупцями та необхідності посилення платіжної дисципліни.

Четвертою проблемою є різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів. Грошові кошти є найбільш мобільною частиною активів, тому їх недостатній обсяг може ускладнювати своєчасне виконання фінансових зобов'язань. Причиною такої ситуації може бути саме надмірне відволікання коштів у запаси та дебіторську заборгованість. Тобто проблема ліквідності ТОВ «Термінус» має комплексний характер: вона пов'язана не лише з обсягом грошових коштів, а й із загальною структурою оборотних активів підприємства.

П'ятою проблемою є суттєве зростання адміністративних витрат і витрат на збут. Збільшення цих витрат може бути пов'язане з розширенням масштабів діяльності підприємства. Водночас такі темпи зростання потребують контролю та оцінки їх економічної доцільності. Проблема полягає в тому, що непрямі витрати мають зростати пропорційно до результатів діяльності підприємства. Якщо витрати на управління або збут збільшуються швидше, ніж отриманий економічний ефект, це може негативно впливати на прибутковість у майбутньому. Тому підприємству необхідно оцінити, які саме витрати забезпечують приріст доходу, а які можуть бути оптимізовані. Разом із тим, незважаючи на виявлені проблеми, ТОВ «Термінус» має значний потенціал для підвищення ефективності діяльності.

Основним резервом підвищення ефективності діяльності ТОВ «Термінус» є оптимізація запасів. Підприємству доцільно переглянути підходи до

планування виробництва, постачання сировини та формування залишків готової продукції. Йдеться не про механічне скорочення запасів, а про визначення їх економічно обґрунтованого рівня. Раціоналізація запасів дозволить вивільнити частину оборотних коштів, зменшити витрати на зберігання, прискорити оборотність капіталу та покращити ліквідність.

Другим важливим резервом є активізація збутової діяльності. Оскільки найбільше зростання спостерігається саме за готовою продукцією, підприємству необхідно посилити роботу з реалізації. Доцільним є розширення каналів збуту, пошук нових клієнтів, удосконалення цінової політики, аналіз попиту на окремі види продукції та адаптація асортименту до потреб ринку. Прискорення реалізації готової продукції дозволить скоротити складські залишки та збільшити надходження грошових коштів.

Третім резервом є удосконалення управління дебіторською заборгованістю. Для цього підприємству варто посилити контроль за строками оплати, впровадити чіткіші умови договорів, активніше використовувати авансові платежі або часткову передоплату, а також оцінювати платоспроможність покупців до надання відстрочки платежу. Це дозволить зменшити обсяг коштів, вилучених з обороту, і підвищити фінансову стійкість підприємства.

Четвертим резервом є покращення управління грошовими потоками. Підприємству необхідно забезпечити більш збалансоване співвідношення між запасами, дебіторською заборгованістю та грошовими коштами. Доцільним є складання платіжного календаря, прогнозування надходжень і витрат, а також визначення мінімально необхідного залишку грошових коштів для забезпечення поточної платоспроможності. Це дасть змогу своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та зменшити ризик дефіциту ліквідності.

П'ятим резервом є оптимізація адміністративних і збутових витрат. Підприємству необхідно провести оцінку структури цих витрат і визначити, які з них безпосередньо сприяють зростанню доходу та прибутку. Особливу увагу слід приділити витратам, які не мають достатнього економічного ефекту.

Оптимізація витрат не повинна означати погіршення якості управління чи скорочення необхідних збутових заходів. Її метою має бути підвищення віддачі від кожної гривні витрат.

Шостим резервом є ефективніше використання виробничого потенціалу підприємства. Наявність незавершених капітальних інвестицій свідчить про можливості технічного оновлення або розширення виробничих потужностей. Завершення таких інвестицій може сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, покращенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Терміус» можна узагальнити таким чином: основні проблеми підприємства зосереджені у сфері управління оборотними активами, ліквідністю, дебіторською заборгованістю та витратами. Вони проявляються у надмірному накопиченні запасів, зростанні готової продукції на складах, уповільненні оборотності ресурсів, скороченні грошових коштів та збільшенні адміністративних і збутових витрат. Водночас підприємство має достатній внутрішній потенціал для подолання цих проблем, оскільки його фінансові результати демонструють позитивну динаміку.

Отже, підвищення ефективності діяльності ТОВ «Терміус» має ґрунтуватися на комплексному використанні внутрішніх резервів. Найбільш пріоритетними серед них є оптимізація запасів, прискорення реалізації готової продукції, посилення контролю за дебіторською заборгованістю, покращення управління грошовими потоками, раціоналізація витрат та оновлення виробничої бази. Реалізація зазначених заходів дозволить підприємству вивільнити частину оборотних коштів, зміцнити ліквідність, підвищити оборотність активів і забезпечити більш стабільні результати діяльності в майбутньому.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством

Результати проведеного аналізу показали, що ТОВ «Термінус» має позитивну динаміку фінансових результатів, однак ефективність управління підприємством стримується низкою внутрішніх проблем. Найбільш суттєвими з них є надмірне накопичення запасів, значне зростання готової продукції на складах, уповільнення оборотності оборотних активів, високий рівень дебіторської заборгованості, скорочення грошових коштів та зростання адміністративних і збутових витрат. Тому запропоновані заходи мають бути спрямовані не загалом на «покращення діяльності», а на конкретне усунення виявлених проблем (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Термінус»

Проблемний напрям	Запропонований захід	Очікуваний результат
Надмірне накопичення запасів	Упровадження системи нормативного управління запасами	Скорочення надлишкових запасів, вивільнення оборотних коштів, зменшення витрат на зберігання
Значний обсяг готової продукції на складах	Активізація збутової діяльності	Прискорення реалізації продукції, збільшення виручки, зменшення складських залишків
Уповільнення оборотності оборотних активів	Посилення контролю за оборотним капіталом	Підвищення швидкості обігу ресурсів, зменшення потреби у додатковому фінансуванні
Високий рівень дебіторської заборгованості	Удосконалення кредитної політики щодо покупців	Прискорення надходження коштів, зменшення ризику прострочених платежів, покращення ліквідності
Скорочення грошових коштів	Упровадження платіжного календаря	Зменшення ризику касових розривів, підтримання платоспроможності підприємства
Зростання адміністративних витрат і витрат на збут	Проведення внутрішнього аудиту витрат	Підвищення віддачі від витрат, збереження прибутковості, раціональне використання ресурсів
Необхідність підвищення виробничої ефективності	Модернізація виробничої бази та завершення капітальних інвестицій	Підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, зміцнення конкурентних позицій

Джерело: складено автором

Першим напрямом є оптимізація управління запасами. Необхідність цього заходу зумовлена тим, що у 2024 році запаси підприємства зросли до 51 825 тис.

грн, тоді як у 2022 році вони становили 13 412 тис. грн. Особливо проблемним є зростання готової продукції, обсяг якої у 2024 році досяг 42 736 тис. грн. Це свідчить про те, що частина виробленої продукції не реалізується достатньо швидко, а кошти підприємства залишаються «замороженими» у складських залишках. Для вирішення цієї проблеми ТОВ «Терміус» доцільно запровадити систему нормативного управління запасами. Її сутність полягає у встановленні мінімального, оптимального та максимального рівня запасів за основними групами сировини, матеріалів і готової продукції. Мінімальний рівень має забезпечувати безперервність виробництва, оптимальний – відповідати реальним потребам підприємства, а максимальний – обмежувати надмірне накопичення ресурсів. Такий підхід дозволить уникати ситуацій, коли підприємство виробляє або закуповує більше, ніж реально потрібно для виконання замовлень і підтримання стабільної роботи.

Практично цей захід може бути реалізований через щомісячний аналіз залишків запасів, порівняння фактичних обсягів із плановими нормативами, визначення повільно оборотних позицій та прийняття рішень щодо їх скорочення або прискореної реалізації. Для готової продукції доцільно запровадити правило: якщо певна продукція перебуває на складі понад встановлений строк, відповідальні працівники мають переглянути цінову політику, запропонувати знижки постійним покупцям або активізувати пошук нових каналів збуту.

Очікуваний результат від оптимізації запасів полягає у скороченні надлишкових складських залишків, прискоренні оборотності оборотного капіталу, зменшенні витрат на зберігання та вивільненні частини коштів для фінансування поточної діяльності підприємства.

Другим напрямом є активізація збутової діяльності та прискорення реалізації готової продукції. Цей захід безпосередньо пов'язаний із попереднім, оскільки основною причиною накопичення запасів у ТОВ «Терміус» є значний обсяг готової продукції на складі. Тому підприємству недостатньо лише скоротити виробничі запаси; необхідно також забезпечити швидше перетворення готової продукції на грошові надходження. Для цього ТОВ

«Термінус» доцільно посилити роботу з клієнтами та переглянути збутову політику. Зокрема, підприємству варто провести аналіз структури продажів за видами продукції, визначити найбільш і найменш ліквідні позиції, оцінити попит на окремі товари та скоригувати виробничу програму відповідно до реального ринкового попиту. Продукція, яка реалізується повільно, має бути предметом окремого управлінського рішення: зміни ціни, посилення реклами, пропозиції спеціальних умов для покупців або поступового скорочення її виробництва.

Крім того, доцільно розширити канали збуту, що повинно включати активнішу роботу з дилерами, укладання довгострокових договорів із постійними клієнтами, використання онлайн-каналів просування, участь у галузевих виставках, формування комерційних пропозицій для нових сегментів споживачів. Особливу увагу слід приділити роботі з постійними покупцями, оскільки саме вони можуть забезпечити стабільність замовлень і прогнозованість грошових надходжень. Очікуваний результат від активізації збуту полягає у зменшенні залишків готової продукції, збільшенні виручки, покращенні грошових потоків і підвищенні оборотності активів. Таким чином, цей захід спрямований не лише на збільшення продажів, а й на вирішення проблеми надмірного накопичення продукції на складах.

Третім напрямом є удосконалення управління дебіторською заборгованістю. Необхідність цього заходу обумовлена тим, що у 2024 році дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги становила 30 957 тис. грн. Це означає, що значна частина коштів підприємства перебуває у розрахунках із покупцями й тимчасово не може бути використана для фінансування виробництва, оплати праці, розрахунків із постачальниками чи інших поточних потреб. Для вирішення цієї проблеми підприємству доцільно впровадити чітку кредитну політику щодо покупців. Насамперед необхідно поділити клієнтів на групи залежно від їх платіжної дисципліни та фінансової надійності. Для надійних і постійних клієнтів може зберігатися відстрочка платежу, але в межах встановленого кредитного ліміту. Для нових або ризикових покупців доцільно застосовувати часткову передоплату або скорочені строки

оплати. Також необхідно запровадити регулярний контроль за строками погашення заборгованості. Для цього підприємству варто скласти реєстр дебіторської заборгованості із розподілом за строками: поточна, прострочена до 30 днів, прострочена від 30 до 60 днів, прострочена понад 60 днів. Такий підхід дозволить швидко виявляти проблемних боржників і своєчасно реагувати на затримки платежів. До боржників, які систематично порушують умови оплати, доцільно застосовувати обмеження подальших поставок або перегляд умов співпраці.

Очікуваний результат від удосконалення управління дебіторською заборгованістю полягає у прискоренні повернення коштів у господарський оборот, зменшенні ризику неплатежів, покращенні ліквідності та зміцненні фінансової стійкості підприємства.

Четвертим напрямом є удосконалення управління грошовими потоками. Актуальність цього заходу пояснюється різким скороченням грошових коштів підприємства: у 2024 році їх обсяг становив лише 906 тис. грн проти 16 239 тис. грн у 2023 році. Така ситуація свідчить про недостатній запас ліквідності та може створювати ризики для своєчасного виконання поточних зобов'язань.

Для покращення управління грошовими потоками ТОВ «Термінус» доцільно впровадити платіжний календар. Платіжний календар – це інструмент оперативного планування, який відображає очікувані надходження та майбутні платежі підприємства на короткостроковий період. Його використання дозволить керівництву заздалегідь бачити можливий дефіцит коштів і приймати рішення щодо перенесення окремих платежів, прискорення інкасації дебіторської заборгованості або залучення короткострокового фінансування. Крім того, підприємству необхідно визначити мінімальний залишок грошових коштів, який має постійно підтримуватися для забезпечення поточних розрахунків, що дозволяє уникати ситуацій, коли підприємство має прибуток за звітністю, але відчуває нестачу реальних коштів для щоденної діяльності. Особливо важливо узгоджувати строки надходжень від покупців зі строками платежів постачальникам, працівникам і бюджету.

Очікуваний результат від упровадження системи управління грошовими потоками полягає у зниженні ризику касових розривів, підтриманні платоспроможності та забезпеченні більш стабільного фінансування поточної діяльності.

П'ятим напрямом є оптимізація адміністративних витрат і витрат на збут. У 2024 році адміністративні витрати підприємства становили 14 991 тис. грн, а витрати на збут – 22 842 тис. грн, що значно перевищує рівень 2022 року. Зростання цих витрат може бути об'єктивним у зв'язку з розширенням діяльності, однак підприємству необхідно оцінити, чи забезпечують вони відповідний економічний результат. Для цього ТОВ «Термінус» доцільно провести внутрішній аудит адміністративних і збутових витрат. Його метою має бути не механічне скорочення витрат, а визначення їх ефективності. Наприклад, витрати на збут слід оцінювати з позиції того, чи сприяють вони зростанню продажів, залученню нових клієнтів і прискоренню реалізації готової продукції. Адміністративні витрати необхідно аналізувати з погляду їх необхідності для організації управління, контролю, документообігу та забезпечення діяльності підприємства.

Шостим напрямом є підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Цей захід має стратегічне значення, оскільки ефективність управління підприємством залежить не лише від оборотних активів, а й від стану виробничої бази. Наявність незавершених капітальних інвестицій свідчить про можливість оновлення або розширення виробничих потужностей ТОВ «Термінус». Підприємству доцільно провести оцінку незавершених інвестиційних проєктів і визначити, які з них мають найвищу економічну доцільність. Першочергово слід завершувати ті проєкти, які можуть забезпечити зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або скорочення виробничих витрат. Технологічне оновлення має бути пов'язане з реальними потребами виробництва та збуту, а не здійснюватися формально.

Отже, підвищення ефективності управління ТОВ «Термінус» має здійснюватися не через окремі ізолювані дії, а через систему взаємопов'язаних управлінських рішень. Їх реалізація дозволить підприємству покращити використання оборотного капіталу, зміцнити ліквідність, прискорити оборотність активів, підвищити результативність збуту та забезпечити більш стабільний фінансовий розвиток у майбутньому.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Прогноз розраховано з урахуванням того, що до 2027 року підприємство реалізує комплекс запропонованих заходів, а саме: оптимізує запаси, прискорить оборот дебіторської заборгованості, активізує збутову політику, знизить непродуктивні витрати та покращить управління грошовими потоками. Оскільки точні параметри майбутньої діяльності не можуть бути визначені абсолютно точно, розрахунок має прогностичний характер. Водночас обрані припущення є економічно обґрунтованими та безпосередньо пов'язані зі змістом запропонованих заходів.

У прогнозі на 2027 рік прийнято такі припущення. По-перше, внаслідок активізації збутової діяльності та прискорення реалізації готової продукції чистий дохід від реалізації зросте на 15 % порівняно з 2024 роком. По-друге, за рахунок оптимізації виробничих процесів та кращого контролю витрат частка собівартості в чистому доході знизиться до 52 %. По-третє, адміністративні витрати зменшаться на 8 %, витрати на збут – на 5 %, а інші операційні витрати – на 7 %. По-четверте, у результаті оптимізації оборотного капіталу запаси скоротяться на 15 %, а дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги – на 10 %. Для оцінки загальної економічної доцільності заходів умовно приймається, що витрати на їх впровадження становитимуть 5 000 тис. грн.

Насамперед розрахуємо прогностичний чистий дохід від реалізації продукції у 2027 році (3.1):

$$\text{ЧД}_{2027} = \text{ЧД}_{2024} \times 1,15, (3.1)$$

$$\text{ЧД}_{2027} = 200\,535 \times 1,15 = 230\,615,25 \text{ тис. грн}$$

Отже, за умови реалізації запропонованих заходів прогнозний чистий дохід ТОВ «Термінус» у 2027 році може становити 230 615,25 тис. грн.

Далі визначимо прогнозну собівартість реалізованої продукції, виходячи з того, що її частка у доході становитиме 52 %:

$$\text{СРП}_{2027} = \text{ЧД}_{2027} \times 0,52, (3.2)$$

$$\text{СРП}_{2027} = 230\,615,25 \times 0,52 = 119\,919,93 \text{ тис. грн}$$

Після цього визначимо прогнозний валовий прибуток (3.3):

$$\text{ВП}_{2027} = \text{ЧД}_{2027} - \text{СРП}_{2027}, (3.3)$$

$$\text{ВП}_{2027} = 230\,615,25 - 119\,919,93 = 110\,695,32 \text{ тис. грн}$$

Отже, валовий прибуток у 2027 році може зрости до 110 695,32 тис. грн, що є суттєво вищим за рівень 2024 року.

Розрахуємо прогнозні адміністративні витрати з урахуванням їх зниження на 8 %:

$$\text{AB}_{2027} = \text{AB}_{2024} \times 0,92, (3.4)$$

$$\text{AB}_{2027} = 14\,991 \times 0,92 = 13\,791,72 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо прогнозні витрати на збут з урахуванням їх зниження на 5 %:

$$\text{BЗ}_{2027} = \text{BЗ}_{2024} \times 0,95, (3.5)$$

$$\text{BЗ}_{2027} = 22\,842 \times 0,95 = 21\,699,90 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо прогнозні інші операційні витрати з урахуванням їх зниження на 7 %:

$$\text{IOB}_{2027} = \text{IOB}_{2024} \times 0,93, (3.6)$$

$$\text{IOB}_{2027} = 8\,516 \times 0,93 = 7\,919,88 \text{ тис. грн}$$

Інші операційні доходи для обережності прогнозу приймаємо на рівні 2024 року:

$$\text{IOD}_{2027} = 2\,298 \text{ тис. грн}$$

Тепер визначимо прогнозний фінансовий результат від операційної діяльності:

$$\text{ОП}_{2027} = \text{ВП}_{2027} + \text{IOD}_{2027} - \text{AB}_{2027} - \text{BЗ}_{2027} - \text{IOB}_{2027} (3.7)$$

$$\begin{aligned} \text{ОП}_{2027} &= 110\,695,32 + 2\,298 - 13\,791,72 - 21\,699,90 - 7\,919,88 \\ &= 69\,581,82 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Таким чином, прогнозний операційний прибуток ТОВ «Термінус» у 2027 році може становити 69 581,82 тис. грн.

Для оцінки економічного ефекту визначимо приріст операційного прибутку порівняно з 2024 роком:

$$\Delta \text{ОП} = \text{ОП}_{2027} - \text{ОП}_{2024}, (3.8)$$

$$\Delta \text{ОП} = 69\,581,82 - 46\,849 = 22\,732,82 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозний приріст операційного прибутку становитиме 22 732,82 тис. грн.

Розрахуємо темп приросту операційного прибутку:

$$\text{Тприр. ОП} = \left(\frac{\Delta \text{ОП}}{\text{ОП}_{2024}} \right) \times 100, (3.9)$$

$$\text{Тприр. ОП} = \left(\frac{22\,732,82}{46\,849} \right) \times 100 = 48,52 \%$$

Бачимо, що за умови реалізації запропонованих заходів операційний прибуток підприємства у 2027 році може зрости на 48,52 % порівняно з 2024 роком.

Для більш глибокої оцінки результативності заходів доцільно проаналізувати прогнозну рентабельність продажу. Спочатку визначимо валову рентабельність:

$$\text{Рвал. 2027} = \left(\frac{\text{ВП}_{2027}}{\text{ЧД}_{2027}} \right) \times 100, (3.10)$$

$$\text{Рвал. 2027} = \left(\frac{110\,695,32}{230\,615,25} \right) \times 100 = 48,00 \%$$

Розрахуємо операційну рентабельність продажу:

$$\text{Роп. 2027} = \left(\frac{\text{ОП}_{2027}}{\text{ЧД}_{2027}} \right) \times 100, (3.11)$$

$$\text{Роп. 2027} = \left(\frac{69\,581,82}{230\,615,25} \right) \times 100 = 30,17 \%$$

Порівняно з 2024 роком, коли операційна рентабельність становила 23,36 %, її прогнозне значення збільшується на:

$$\Delta \text{Роп.} = 30,17 - 23,36 = 6,81 \text{ в. п.}$$

Отже, реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише абсолютному зростанню прибутку, а й підвищенню відносної ефективності діяльності підприємства.

Окремо доцільно оцінити ефект від оптимізації оборотного капіталу. Розрахуємо прогнозний обсяг запасів за умови їх скорочення на 15 %:

$$\text{Запаси}_{2027} = \text{Запаси}_{2024} \times 0,85, (3.12)$$

$$\text{Запаси}_{2027} = 51\,825 \times 0,85 = 44\,051,25 \text{ тис. грн}$$

Сума вивільнених коштів із запасів становитиме:

$$\Delta \text{Запаси} = \text{Запаси}_{2024} - \text{Запаси}_{2027}, (3.13)$$

$$\Delta \text{Запаси} = 51\,825 - 44\,051,25 = 7\,773,75 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо прогнозний обсяг дебіторської заборгованості за умови її скорочення на 10 %:

$$\text{ДЗ}_{2027} = \text{ДЗ}_{2024} \times 0,90, (3.14)$$

$$\text{ДЗ}_{2027} = 30\,957 \times 0,90 = 27\,861,30 \text{ тис. грн}$$

Сума вивільнених коштів із дебіторської заборгованості становитиме:

$$\Delta \text{ДЗ} = \text{ДЗ}_{2024} - \text{ДЗ}_{2027}, (3.15)$$

$$\Delta \text{ДЗ} = 30\,957 - 27\,861,30 = 3\,095,70 \text{ тис. грн}$$

Загальна сума вивільненого оборотного капіталу дорівнюватиме:

$$\text{ВОК} = \Delta \text{Запаси} + \Delta \text{ДЗ}, (3.16)$$

$$\text{ВОК} = 7\,773,75 + 3\,095,70 = 10\,869,45 \text{ тис. грн}$$

Отже, лише за рахунок оптимізації запасів і прискорення інкасації дебіторської заборгованості підприємство може вивільнити 10 869,45 тис. грн оборотних коштів, що вважаємо важливим результатом, оскільки вивільнені ресурси можуть бути спрямовані на підтримання ліквідності, фінансування поточної діяльності або інвестиційні потреби.

Для оцінки зміни оборотності запасів розрахуємо прогнозний коефіцієнт їх оборотності у 2027 році:

$$\text{Коб. зап. 2027} = \frac{\text{СРП}_{2027}}{\text{Запаси}_{2027}}, (3.17)$$

$$\text{Коб. зап. 2027} = \frac{119919,93}{44051,25} = 2,72 \text{ раза}$$

Розрахуємо тривалість одного обороту запасів:

$$\text{Тоб. зап. 2027} = \frac{365}{2,72} = 134,19 \text{ дня}$$

Порівняно з 2024 роком, коли тривалість обороту запасів становила 172,41 дня, скорочення становитиме:

$$\Delta \text{Тоб. зап.} = 172,41 - 134,19 = 38,22 \text{ дня}$$

Отже, оптимізація запасів дозволяє скоротити тривалість одного їх обороту на 38,22 дня, що позитивно впливатиме на ділову активність підприємства.

Далі розрахуємо прогнозний коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$\text{Коб. ДЗ2027} = \frac{\text{ЧД2027}}{\text{ДЗ2027}}, (3.18)$$

$$\text{Коб. ДЗ2027} = \frac{230615,25}{27861,30} = 8,28 \text{ раза}$$

Розрахуємо період погашення дебіторської заборгованості:

$$\text{Ппог. ДЗ2027} = \frac{365}{8,28} = 44,08 \text{ дня}$$

Порівняно з 2024 роком, коли період погашення дебіторської заборгованості становив 56,33 дня, скорочення становитиме:

$$\Delta \text{Ппог. ДЗ} = 56,33 - 44,08 = 12,25 \text{ дня}$$

Бачимо, що запропоновані заходи сприятимуть прискоренню повернення коштів від покупців та покращенню грошових потоків підприємства.

Для оцінки загальної економічної доцільності запропонованих заходів доцільно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності, взявши за основу прогнозний приріст операційного прибутку та умовні витрати на впровадження:

$$\text{Ке} = \frac{\Delta \text{ОП}}{\text{ВВП}}, (3.19)$$

$$\text{Ке} = \frac{22732,82}{5000} = 4,55$$

Отже, на кожну 1 грн витрат на впровадження заходів підприємство може отримати 4,55 грн додаткового операційного прибутку.

Розрахуємо строк окупності витрат на впровадження:

$$\text{Ток} = \frac{\text{Ввп}}{\Delta \text{ОП}}, (3.20)$$

$$\text{Ток} = \frac{5000}{22732,82} = 0,22 \text{ року}$$

У місяцях строк окупності становитиме:

$$\text{Ток.міс} = 0,22 \times 12 = 2,64 \text{ місяця}$$

Таким чином, прогнозний строк окупності запропонованих заходів становить близько 2,6 місяця, що свідчить про їх високу економічну доцільність.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що реалізація запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління ТОВ «Терміус» є економічно обґрунтованою. За прогнозом на 2027 рік чистий дохід підприємства може зрости до 230 615,25 тис. грн, валовий прибуток – до 110 695,32 тис. грн, а операційний прибуток – до 69 581,82 тис. грн. Приріст операційного прибутку порівняно з 2024 роком становитиме 22 732,82 тис. грн, або 48,52 %. Одночасно підприємство зможе вивільнити 10 869,45 тис. грн оборотних коштів за рахунок оптимізації запасів і дебіторської заборгованості.

Отже, запропоновані заходи забезпечують подвійний позитивний ефект: по-перше, сприяють зростанню прибутковості діяльності, а по-друге, покращують структуру оборотного капіталу та ліквідність підприємства. Саме тому їх реалізація є доцільною і може розглядатися як практична основа підвищення ефективності діяльності ТОВ «Терміус» у 2027 році.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження питань управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності ТОВ «Термінус». За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Розкрито сутність та економічний зміст ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що ефективність діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає співвідношення між отриманими результатами та витратами або ресурсами, використаними для досягнення цих результатів. Обґрунтовано, що економічний зміст ефективності полягає не лише у досягненні прибутку, а й у раціональному використанні ресурсів, якості управлінських рішень, рівні організації бізнес-процесів та здатності підприємства забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковому періоді.

2. Досліджено фактори та особливості функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності. Визначено, що в умовах ринкової невизначеності діяльність підприємств залежить від впливу макроекономічної нестабільності, інфляційних процесів, коливань попиту, посилення конкуренції, змін у поведінці споживачів, логістичних ризиків, технологічних трансформацій та регуляторних змін. З'ясовано, що функціонування підприємства в таких умовах характеризується скороченням горизонту планування, зростанням ризиків, посиленням ролі стратегічного управління, потребою в адаптивності, гнучкості та швидкому реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

3. Охарактеризовано методи та підходи до управління ефективністю діяльності підприємства. Встановлено, що управління ефективністю діяльності підприємства має здійснюватися на основі комплексного поєднання показникового, інтегрального, ресурсного, результатного, процесного та стратегічного підходів. Обґрунтовано, що найбільш доцільним є системне використання методів горизонтального та вертикального аналізу, коефіцієнтного

аналізу, інтегральної оцінки, аналізу ділової активності та показників рентабельності, оскільки саме вони дають можливість не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити напрями підвищення ефективності його діяльності.

4. Надано загальну характеристику та проаналізовано організаційно-економічну діяльність ТОВ «Термінус». Визначено, що ТОВ «Термінус» є виробничим підприємством деревообробної галузі, основним видом діяльності якого є виробництво дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів. Встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру управління, достатню матеріально-технічну базу, значний статутний капітал та тривалий досвід функціонування на ринку. За результатами аналізу підтверджено, що підприємство у 2022–2024 роках розширювало масштаби діяльності, що проявилось у зростанні загальної вартості активів з 78 844 тис. грн до 114 345 тис. грн, або на 45,03 %.

5. Здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Встановлено, що у 2022–2024 роках ТОВ «Термінус» працювало прибутково та демонструвало загалом позитивну динаміку основних результативних показників. З'ясовано, що чистий дохід від реалізації у 2024 році становив 200 535 тис. грн, що на 43 002 тис. грн, або на 27,30 %, більше ніж у 2022 році. Валовий прибуток зріс з 20 653 тис. грн до 90 900 тис. грн, а операційний прибуток – з 10 801 тис. грн до 46 849 тис. грн. Доведено, що підприємство суттєво підвищило показники рентабельності: валова рентабельність продажу зросла з 13,11 % до 45,33 %, а операційна рентабельність продажу – з 6,86 % до 23,36 %. Водночас виявлено погіршення окремих показників ділової активності, насамперед оборотності запасів та дебіторської заборгованості.

6. Оцінено ефективність управління діяльністю підприємства в умовах ринкової невизначеності. Визначено, що система управління ТОВ «Термінус» є достатньо результативною з позиції формування прибутку, однак менш ефективною у сфері управління оборотним капіталом, запасами та ліквідністю.

З'ясовано, що позитивними результатами управління є суттєве зростання прибутковості, валової та операційної рентабельності, а також збереження стабільної операційної діяльності. Водночас встановлено, що у 2024 році спостерігалось різке збільшення запасів до 51 825 тис. грн, зниження коефіцієнта оборотності запасів до 2,12 раза, зростання тривалості їх обороту до 172,41 дня, а також скорочення обсягу грошових коштів до 906 тис. грн, що свідчить про наявність проблем в управлінні ліквідністю та оборотністю ресурсів.

7. Виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що основними проблемами ТОВ «Терміус» є надмірне накопичення запасів, уповільнення їх оборотності, значний обсяг дебіторської заборгованості, скорочення грошових коштів, зростання адміністративних витрат і витрат на збут. Водночас визначено резерви підвищення ефективності, серед яких: оптимізація структури запасів, прискорення реалізації готової продукції, удосконалення системи контролю дебіторської заборгованості, покращення управління грошовими потоками, скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

8. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління підприємством. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Терміус», а саме: оптимізацію управління запасами на основі реального попиту; посилення контролю за дебіторською заборгованістю шляхом удосконалення умов розрахунків із покупцями; активізацію збутової політики та розширення каналів реалізації; запровадження системи бюджетування та контролю адміністративних і збутових витрат; удосконалення управління грошовими потоками; а також завершення капітальних інвестицій і техніко-технологічне оновлення виробництва. Обґрунтовано, що реалізація цих заходів сприятиме підвищенню оборотності оборотних активів, зміцненню ліквідності, покращенню фінансової стійкості та зростанню конкурентоспроможності підприємства.

9. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів. Доведено, що реалізація запропонованих управлінських рішень має забезпечити покращення ключових фінансово-економічних показників підприємства у перспективі. Очікуваний економічний ефект полягає у вивільненні частини оборотних коштів за рахунок оптимізації запасів, прискоренні надходження коштів від дебіторів, зниженні рівня непродуктивних витрат, покращенні ліквідності та підвищенні результативності збутової діяльності. У сукупності це створить умови для зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та більш ефективного функціонування ТОВ «Терміус» в умовах ринкової невизначеності.

Отже, мету дипломної роботи досягнуто: досліджено теоретичні основи управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової невизначеності, проведено аналіз сучасного стану ТОВ «Терміус», виявлено проблеми та резерви розвитку, розроблено практичні заходи щодо підвищення ефективності його діяльності та обґрунтовано їх економічну доцільність. Загалом результати дослідження підтверджують, що забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища потребує комплексного, адаптивного та стратегічно орієнтованого підходу до управління, який поєднує підвищення прибутковості з оптимізацією використання ресурсів, зміцненням фінансової стійкості та підвищенням гнучкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасова Л. SYSTEM OF ENTERPRISE EFFICIENCY MANAGEMENT. *Economics of the transport complex*. 2023. № 41. С. 5–16. URL: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2023.41.5> (дата звернення: 27.03.2026).
2. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 294–300. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-294-300> (дата звернення: 27.03.2026).
3. Брагіна О. С., Стельмашук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 25–34.
4. Вербовський І. А. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 34. С. 116–135.
5. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9189> (дата звернення: 27.03.2026).
6. Деренська Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 1(99). С. 81–85. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.13> (дата звернення: 27.03.2026).
7. Деренська Я. М. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства. В кн.: Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матеріали I міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 року. Харків: НФаУ, 2023. С. 27–34.
8. Звітність підприємства «Термінус» [Електронний ресурс]. URL: https://zvitnist.com/33623434_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDAL_NSTU__TERMINUS (дата звернення: 27.03.2026).

9. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії*. 2026. № 51. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2905> (дата звернення: 27.03.2026).
10. Кравченко В. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93> (дата звернення: 27.03.2026).
11. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 2(68). С. 100–104. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14) (дата звернення: 12.06.2024).
12. Міньковська А. В., Молчанов А. С. Теоретичні аспекти інноваційного менеджменту в підвищенні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 295–300. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/10112> (дата звернення: 27.03.2026).
13. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 76. № 3. С. 15–22.
14. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161> (дата звернення: 27.03.2026).
15. Opendatabot. Досьє ТОВ «Термінус» [Електронний ресурс]. URL: <https://opendatabot.ua/c/33623434> (дата звернення: 27.03.2026).
16. Овсієнко А. М., Балабан П. Ю., Балабан М. П., Місюкевич В. І., Михайленко О. М. Методичні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств середнього бізнесу у сфері торгівлі. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2023. № 4(110). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-6> (дата звернення: 27.03.2026).

17. Офіційний сайт TERMINUS [Електронний ресурс]. URL: <https://terminus.ua/about-us/> (дата звернення: 27.03.2026).

18. Пасінович І. І., Гутак В. М., Перетятко Л. А. Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2024. № 2. С. 77–86. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.077> (дата звернення: 27.03.2026).

19. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 27.03.2026).

20. Тараруєв І. Сутність і діагностика фінансового стану підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 2(82). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-2-16> (дата звернення: 27.03.2026).

21. ТОВ «Термінус». Загальна інформація про проєкт «Ukrainian Doors» [Електронний ресурс]. Google Документи. URL: <https://docs.google.com/document/d/1PJ5RS4RUc43qpGRUkMciM2mI2NM14QkMjch34Tim8rE/edit?tab=t.0> (дата звернення: 27.03.2026).

22. ТОВ «Термінус». Прайс-лист на продукцію [Електронний ресурс]. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Mhd3p2xSls_15vMNwX0Cr6gYyDtyAEMm/edit?gid=2074828003#gid=2074828003 (дата звернення: 27.03.2026).

23. ТОВ «Термінус». Повний комплект креслень [Електронний ресурс]. Google Диск. URL: <https://drive.google.com/file/d/1hMYWkT4xYMP7YaiwM9McwXGOWpAJHKiA/view?usp=sharing> (дата звернення: 27.03.2026).

24. ТОВ «Термінус». Проєкт «Ukrainian Doors»: презентаційні матеріали [Електронний ресурс]. Google Диск. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jEMq1OxLGSqnIoBY6bCxFHJNkLW3hkZ/view?usp=sharing> (дата звернення: 27.03.2026).

25. ТОВ «Термінус». Фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс]. Google Диск. URL: <https://drive.google.com/file/d/1-SP5PAyglv7pCDbbCP3ShBYApeuPDPE3/view?usp=sharing> (дата звернення: 27.03.2026).

26. ТОВ «Термінус». Фінансова звітність за 2023 рік [Електронний ресурс]. Google Диск. URL: <https://drive.google.com/file/d/17qapMJMqtV2a9JYghHJr0rgTwh9O0C8b/view?usp=sharing> (дата звернення: 27.03.2026).

27. ТОВ «Термінус». Фінансова звітність за 2024 рік [Електронний ресурс]. Google Диск. URL: <https://drive.google.com/file/d/1x6aq9P9qWyhr498354uouWPgvKSxWlxC/view?usp=sharing> (дата звернення: 27.03.2026).

28. ТОВ «Термінус». YouControl: інформація про компанію [Електронний ресурс]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33623434/ (дата звернення: 27.03.2026).

29. Шалева О. І. Актуальні аспекти аналізу економічної ефективності діяльності підприємств сфери послуг. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2022. № 68. С. 61–71. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-09> (дата звернення: 27.03.2026).

30. Clarity Project. Фінансові дані ТОВ «Термінус» [Електронний ресурс]. URL: <https://clarity-project.info/edr/33623434/finances> (дата звернення: 27.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Термінус» (Актив) за 2022–2024 роки, тис. грн

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	77	47	59
первісна вартість	1001	698	698	747
накопичена амортизація	1002	621	651	688
Незавершені капітальні інвестиції	1005	472	1 433	1 611
Основні засоби	1010	28 402	21 029	26 019
первісна вартість	1011	66 697	67 026	70 550
знос	1012	38 295	45 997	44 531
Інвестиційна нерухомість	1015	–	–	–
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	–	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–	–
Усього за розділом I	1095	28 951	22 509	27 689
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13 412	14 905	51 825
виробничі запаси	1101	11 693	10 143	7 179
незавершене виробництво	1102	–	–	–
готова продукція	1103	643	3 556	42 736
товари	1104	1 076	1 205	1 910
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–
Депозити перестрахування	1115	–	–	–
Векселі одержані	1120	–	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 842	32 700	30 957
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	–	–	–
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1135	1	2	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 234	3 882	2 953
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	9 402	16 239	906
готівка	1166	–	1	11
рахунки в банках	1167	9 402	16 238	895
Витрати майбутніх періодів	1170	2	16	–
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	–	–	–
Усього за розділом II	1195	49 893	67 744	86 656
Баланс	1300	78 844	90 253	114 345

Додаток Б

Таблиця Б1 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Термінус» за 2022–2024 роки, тис. грн

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	157 533	229 107	200 535
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	136 880	165 418	109 635
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	–	–	–
Валовий прибуток	2090	20 653	63 689	90 900
Валовий збиток	2095	–	–	–
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	–	–	–
Інші операційні доходи	2120	7 727	1 251	2 298
Адміністративні витрати	2130	4 172	5 678	14 991
Витрати на збут	2150	7 520	17 000	22 842
Інші операційні витрати	2180	5 887	1 816	8 516
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	–	–	–
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	–	–	–
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	10 801	40 446	46 849
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	–	–	–
Дохід від участі в капіталі	2200	–	–	–
Інші фінансові доходи	2220	–	–	–
Інші доходи	2240	–	25	366
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	–	–	–
Фінансові витрати	2250	148	–	222
Втрати від участі в капіталі	2255	–	–	–
Інші витрати	2270	–	–	144
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	–	–	–