

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»

на тему: **«Управління фінансовою результативністю
деревообробного підприємства»**

Виконавець:

студентка факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій

Даскалиця Катерина Денисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Канд.екон.наук, доцент

Волчек Руслан Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Поняття та підходи до визначення фінансової результативності діяльності підприємства.....	6
1.2. Оцінка та основні методи до управління фінансовою результативністю діяльності підприємства	9
1.3. Особливості управління фінансовою результативністю на деревообробних підприємствах.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «ЕКО ТЕРРА ТРЕЙД».....	24
2.1. Аналіз ринку лісопильного та стругального виробництва в Україні.....	24
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства.....	36
2.3. Оцінка сучасного рівня управління фінансовою результативністю ТОВ «Еко Терра Трейд».....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «ЕКО ТЕРРА ТРЕЙД».....	55
3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю підприємства.....	55
3.2. Економічна ефективність заходів з удосконалення фінансової результативності діяльності досліджуваного підприємства.....	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах війни та невизначеності, в яких перебувають підприємства й організації в Україні, ефективне управління фінансовою результативністю постає необхідною умовою не лише існування, а й виживання деревообробних підприємств. Воно дозволяє підприємствам оперативно реагувати на виклики, стабілізувати витрати та мінімізувати ризики.

Потреба в екологічно відповідальному лісокористуванні також є актуальною в умовах глобальної зміни клімату. Деревообробні підприємства, що застосовують сучасні практики управління, можуть значно знизити свій екологічний вплив, підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Через війну значно зросли витрати на енергоносії, логістику та сировину, що змушує підприємства зосередитися на ефективному управлінні витратами. Впровадження практик ресурсозбереження та контролю якості може допомогти зменшити витрати та зберегти прибутковість.

У післявоєнний період деревообробна галузь матиме стратегічне значення для відбудови країни. Ефективне управління фінансовою результативністю вже зараз дозволяє підприємствам накопичувати ресурси, зберігати досвідчений персонал і підтримувати готовність до подальшого розвитку та відновлення.

Все вищесказане вказує на актуальність теми в межах даного магістерського дослідження.

Дослідженнями теоретичних та практичних аспектів управління фінансовою результативністю діяльності підприємств займалися численні науковці, теоретики, практики, зокрема Боровик М. В., Бур С. А., Волкова М. В., Гаряга Л. О., Глухова В. І., Говорушко Т. А., Григорук П. М., Григорук С. С., Губко В. І., Догадайло Я. В., Завгородня Т. П., Клімаш Н. І., Кононенко А. В., Кубецька О. М., Кузнецова І. О., Остапенко Т. М., Писаревський І. М., Савицька О. М., Салабай В. О., Складанівська О., Суконна Н. Г., Талах Т. А., Трут О. О., Шило Ю. С., Янголь Г. В., Ярославський А. О. та багато інших. Однак питання управління фінансовою результативністю підприємству сфері

деревообробки з урахуванням специфіки здійснення діяльності в цій сфері, на нашу думку, все ще потребує додаткових досліджень та вивчення.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління фінансовою результативністю підприємства деревообробної галузі. Для досягнення зазначеної мети у роботі виконано наступні завдання:

- дослідити сутність фінансової результативності діяльності підприємства;
- вивчити основні підходи та показники оцінювання фінансової результативності підприємства;
- розглянути методи та підходи до управління фінансовою результативністю діяльності;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуваного деревообробного підприємства ТОВ «Еко Терра Трейд»;
- надати оцінку рівня управління фінансовою результативністю на досліджуваному підприємстві;
- обґрунтувати заходи з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю на ТОВ «Еко Терра Трейд» та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – деревообробне підприємство ТОВ «Еко Терра Трейд».

Предметом дослідження є процеси управління фінансовою результативністю діяльності деревообробного підприємства, зокрема методи, інструменти та системи, що використовуються для оцінки, підвищення та контролю результативності, а також управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансових, виробничих та соціальних показників діяльності підприємства.

Методи досліджень. Нами було використано такі методи як аналіз, синтез, індукція та дедукція – для дослідження фінансової результативності підприємства як об'єкту управління; горизонтальний, вертикальний аналіз та

факторний аналіз – для виявлення тенденцій на причин, які обумовити зміну фінансової результативності на досліджуваному деревообробному підприємстві; методи стратегічного аналізу, а саме, PEST та SNW-аналіз й матриця Ансоффа, а також інструментарій економіко-математичного моделювання (кореляційно-регресійний аналіз) – для виявлення чинників, які обумовлюють зміни у обсягах виробництва й реалізації продукції з дерева й обґрунтування доцільності використання стратегічної альтернативи щодо розширення асортименту виробництва продукції на підприємстві задля покращення фінансової результативності. Було використано інструментарій оцінки ефективності інвестиційних проектів, а саме розрахунок чистої приведеної вартості та терміну окупності для визначення доцільності запровадження виробництва нового виду продукції – полегшених європалет з цільної деревини.

Новизна одержаних результатів дослідження полягає у наступному:
набули подальшого розвитку:

– методичні підходи щодо виявлення умов, за яких можливо здійснити заходи з покращення фінансової результативності підприємства, а саме використання результатів PEST-аналізу, SNW-аналізу та дослідження можливостей розширення асортименту продукції за допомогою матриці Ансоффа з метою виявлення критеріїв, врахування яких дозволяє скористатися можливостями використання стратегії інноваційної диверсифікації й максимізувати чистий фінансовий результат підприємства.

Практична значущість отриманих результатів полягає в упровадженні запропонованих заходів щодо підвищення фінансової результативності підприємства в управлінську діяльність ТОВ «Еко Терра Трейд».

Публікації. Авторкою взято участь у VIII студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», що проходила в ОНЕУ 12 листопада 2024 року з публікацією тез доповіді на тему: Даскалиця К.Д. Оцінка фінансової результативності підприємства. Актуальні проблеми менеджменту : матер. VIII студентської конф. (листопад 2024 р.) Одеса : ОНЕУ, 2024. С. 41–43.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДЕРЕВООБРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття та підходи до визначення фінансової результативності діяльності підприємства

Фінансова результативність діяльності будь-якого підприємства є ключовим показником ефективності його роботи, оскільки вона відображає здатність підприємства генерувати прибуток та стійко розвиватися у ринкових умовах.

Питання управління фінансовою результативністю діяльності підприємств в теорії та практиці досліджувала велика кількість науковців, зокрема, Боровик М. В., Бур С. А., Волкова М. В., Гаряга Л. О., Глухова В. І., Говорушко Т. А., Григорук П. М., Губко В. І., Завгородня Т. П., Клімаш Н. І., Кононенко А. В., Кубецька О. М., Кузнецова І. О., Маринович І., Остапенко Т. М., Писаревський І. М., Савицька О. М., Салабай В. О., Складанівська О., Соломатіна Т. В., Суконна Н. Г., Талах Т. А., Тарасенко Л., Шило Ю. С., Янголь Г. В. та інші. Так, Батрак О.В. вивчала проблеми діагностики фінансової результативності підприємств з виробництва одягу на макро- і мікрорівнях [2], Тарасенко Л.О. розглядає генезис підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства та аналізує існуючі методи діагностики ефективності функціонування компаній та їх роль [43], Глухова В. І. та Шило Ю. С. здійснювали аналіз фінансових результатів діяльності підприємств в умовах нестабільної економічної ситуації через кризові явища і політичні події в країні [12], а Губко В. І. навіть захистив дисертацію на тему: «Механізм управління фінансово-економічними результатами діяльності аграрних підприємств» [14], в якій серед іншого розробив методичні, організаційно-управлінські та інформаційно-комунікаційні засади здійснення моніторингу фінансово-економічної результативності аграрного підприємства. Соломатіною Т. В. проведено порівняльний аналіз фінансової результативності національної економіки загалом, а також сільського, лісового та рибного

господарства [41], а Мавлева Д.Е. та Лиса О.В. присвятили своє дослідження питанням удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства [29].

Ранні економіки (А. Маршалл, Е. Фама, А. Раппапорт) вважали, що фінансова результативність підприємства забезпечувала стабільний прибуток, оптимальне використання ресурсів та створення довгострокової вартості для власників.

Скалюк Р. В. досліджує поняття фінансової результативності паралельно з рентабельністю і визначає їх як відносні показники фінансового результату компанії в контексті забезпечення оптимального зростання її прибутковості та розвитку [40].

Чичуліна К. В. та Кладченко Я. О. вважають, що показники фінансової результативності відображаються у відсотковому виразі та характеризують ефективність використання майна, власного капіталу та інвестицій за кожним видом господарської діяльності підприємства [48].

Шимановська-Діанич Л. М. та Педченко Н. С. досліджували результативність підприємства у взаємозв'язку із ефективністю. При цьому зазначають, що це складні економічні категорії, а підприємства різної спрямованості мають застосовувати різні підходи до оцінювання результативності своєї діяльності [49].

Узагальнюючі дослідження науковців щодо сутності фінансової результативності, ми дійшли висновку, що є сенс відокремити декілька підходів до визначення сутності фінансової результативності. Їх умовно можна розділити на кілька основних груп, кожна з яких акцентує увагу на певних аспектах оцінки фінансової ефективності діяльності підприємства (табл. 1.1).

Як бачимо, від Сміта, який акцентував увагу на прибутковості, до Раппапорта, який вивів показник акціонерної вартості, підходи розвивалися та адаптувалися, але залишалися націленими на ефективне використання ресурсів та стабільний фінансовий результат.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності фінансової результативності

№ з/п	Підхід	Характеристика	Показники
1	Ресурсний підхід (А. Маршалл, Д. Робінсон, Е. Чемберлін, Ф. Котлер, К. Макконелл)	Розглядає фінансову результативність як здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси (активи, капітал, трудові та матеріальні ресурси). Підхід фокусується на рентабельності та віддачі від вкладених ресурсів.	- рентабельність активів - рентабельність власного капіталу - рентабельність інвестицій
2	Процесний підхід (Джеймс Х. Доннеллі, М. Портер, Річард Л. Дафт)	Фінансова результативність оцінюється через аналіз фінансових процесів, зокрема управління доходами та витратами, грошовими потоками, ліквідністю та оборотністю активів. Процесний підхід охоплює показники, що характеризують ефективність управління фінансовими процесами.	- оборотність активів - оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, - показники ліквідності.
3	Прибутковий підхід (Р. Ентоні, Девід Г. Фрімен, Е. Фама)	Підхід фокусується на фінансових результатах, тобто на прибутковості діяльності підприємства. Він акцентує увагу на здатності підприємства отримувати прибуток від основної діяльності та забезпечувати зростання власного капіталу	- валовий, операційний, чистий прибуток - показники рентабельності продажів - показники чистого доходу.
4	Вартісний підхід (С. Майерс, Р. Брілі, А. Раппапорт, М. Дженсен, В. Меклінг)	Оцінка фінансової результативності в цьому підході здійснюється з точки зору зростання вартості підприємства для власників. Здійснюється орієнтація на акціонерів, що підкреслює важливість підвищення вартості бізнесу та інвестиційної привабливості	- ринкова вартість підприємства - дохід на акцію - дивідендна дохідність - економічна додана вартість (EVA).
5	Інтеграційний (комплексний) підхід (Р. Каплан, Д. Нортон, А. Файоль, Р. Ентоні)	Підхід намагається поєднати кілька аспектів, щоб сформувати всебічну оцінку фінансової результативності. Він об'єднує елементи всіх попередніх підходів для створення збалансованої системи показників, яка враховує і ефективність використання ресурсів, і управління фінансовими процесами, і досягнення фінансових результатів.	- комплексні фінансові коефіцієнти - система збалансованих показників (BSC) - показники стійкості та ліквідності.

Джерело: складено авторкою на підставі [23; 25; 43; 49; 54]

Таким чином, узагальнені підходи дозволяють по-різному визначати та оцінювати фінансову результативність підприємства залежно від цілей аналізу та інтересів стейкхолдерів. Зазвичай на практиці використовують поєднання кількох підходів для отримання більш повної картини фінансової результативності підприємства.

1.2. Оцінка та основні методи управління фінансовою результативністю діяльності підприємства

Управління фінансовою результативністю підприємства охоплює комплекс методів та підходів, які спрямовані на досягнення стабільного прибутку, ефективне використання ресурсів і підвищення вартості компанії для власників.

Оцінку фінансової результативності діяльності підприємства доцільно здійснювати за двома основними напрямками: по-перше, аналізуючи фінансові результати підприємства за допомогою абсолютних показників у динаміці та коефіцієнтів рентабельності, а по-друге, обчислюючи показник фінансової результативності, пов'язані з основною, іншою операційною, фінансовою, інвестиційною та звичайною діяльністю.

Розглянемо основні методи і підходи до управління фінансовою результативністю підприємства.

Дуже популярними є методи фінансового аналізу, які спрямовані на виявлення слабких та сильних сторін фінансової діяльності підприємства через аналіз його показників. Фінансовий аналіз є ключовим інструментом для оцінки та управління фінансовою результативністю підприємства, оскільки дозволяє також оцінити ефективність діяльності, розробити резерви для підвищення ефективності та сформулювати стратегічні рішення для покращення фінансових результатів. При цьому може застосовуватись декілька видів аналізу, найрозповсюдженіші з яких наведено на рис. 1.1.

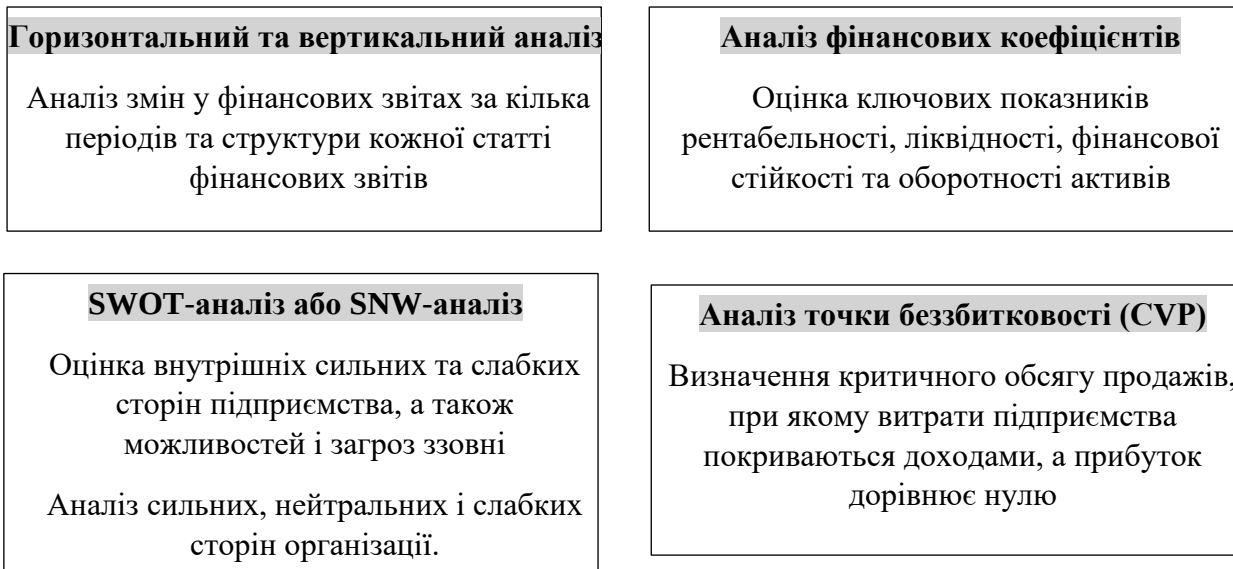


Рис. 1.1. Ключові методи фінансового аналізу

Джерело: складено авторкою

Модель Томпсона і Стрікланда є інструментом стратегічного менеджменту, який дозволяє аналізувати та розробляти стратегії для підвищення фінансової результативності підприємства. Основні етапи її застосування включають:

1. Встановлення стратегічних цілей, які орієнтовані на:
 - збільшення прибутку та підвищення рентабельності активів або продажів;
 - зниження витрат і підвищення ефективності операційної діяльності;
 - розширення частки ринку та географії продажів;
 - зростання вартості бізнесу для інвесторів тощо.
2. Аналіз зовнішнього середовища через аналіз факторів, які впливають на фінансові результати (макроекономічні фактори, конкурентне середовище, клієнтські переваги, регуляторне середовище).
3. Аналіз внутрішнього середовища для розуміння можливостей і обмежень всередині підприємства (фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, оцінка бізнес-процесів, оцінка ресурсів).
4. Вибір стратегії управління фінансовою результативністю. На основі аналізу обирається стратегія (зростання, стабільності, скорочення).

5. Реалізація стратегії включає розробку плану дій, організаційні зміни, фінансовий моніторинг, мотивацію персоналу тощо.

6. Оцінка та контроль за ключовими показниками (KPI): чистий прибуток і маржинальність, рентабельність активів, капіталу і продажів, оборотність активів, ліквідність і платоспроможність, ефективність інвестицій тощо.

Модель Томпсона і Стрікланда є універсальним інструментом, який допомагає ми будемо використовувати під час магістерського дослідження у даній роботі, оскільки, на нашу думку, вона дозволяє ефективно управляти фінансовими результатами, забезпечуючи стабільність, зростання та успішність бізнесу в конкурентному середовищі.

Матриця Ансоффа виступає корисним інструментом для розробки стратегій управління фінансовою результативністю, оскільки дозволяє підприємству визначити напрямки зростання залежно від поточного стану ринку та продуктового портфеля. Її використання особливо доцільне для деревообробних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність діяльності в умовах високої конкуренції та обмеженості ресурсів. При цьому метою може бути розширення продуктового портфеля для задоволення нових потреб існуючих клієнтів. І тоді дії деревообробного підприємства для управління фінансовою результативністю зводяться до наступного:

- інвестування в інновації для створення нових видів продукції (наприклад, меблі зі зменшеним впливом на довкілля чи європалети).
- залучення інвестицій для впровадження технологій вторинної переробки деревини.
- визначення цільового прибутку для кожного нового продукту та управління витратами відповідно до встановлених цілей.
- оцінка рентабельності нових продуктів за допомогою фінансових моделей, таких як наприклад CVP-аналіз.

Наступними методами управління фінансовою результативністю є бюджетування та прогнозування, які дозволяють підприємству встановити фінансові цілі та планувати використання ресурсів для досягнення бажаних

результатів. При цьому має бути здійснено стратегічне та операційне бюджетування (встановлення фінансових цілей на довготривалий період, а операційне – на короткий відрізок часу), прогнозування грошових потоків, підбір декількох варіантів розвитку подій, що дозволяє врахувати різні економічні умови, та, звісно, контроль виконання бюджетів з метою порівняння з плановими показниками й коригування відхилень.

Управляти фінансовою результативністю слід у тому числі через управління витратами, яке здійснюється з метою оптимізації витрат підприємства, щоб зменшити собівартість продукції чи послуг та підвищити рентабельність. Для цього можуть використовуватись численні методи, зокрема:

- ABC-метод (Activity-Based Costing), який передбачає розподіл витрат на основі видів діяльності, що дозволяє точно визначати собівартість окремих товарів/послуг [42];
- метод маржинального аналізу передбачає оцінку витрат з метою виявлення та виключення непродуктивних витрат і оптимізації цінової політики;
- калькулювання собівартості на основі цільового прибутку, тобто встановлення цільового прибутку та управління витратами для його досягнення;
- аналіз «вартість-обсяг-прибуток» (CVP), який дозволяє вивчити вплив обсягу виробництва продукції та цін на прибуток підприємства [30] тощо.

Наступним дієвим підходом до управління фінансовою результативністю є таке управління оборотними активами, яке включає оптимізацію запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості для покращення ліквідності та прискорення оборотності. Такий ефекти досягається через кредитну політику, оптимізацію запасів з використанням методів EOQ чи Just-in-Time, управління грошовими коштами.

Управління фінансовою результативністю також залежить від ефективного інвестування капіталу в проекти, які забезпечують високий рівень доходності. При цьому проводять:

- аналіз проектів з використанням NPV, IRR та періоду окупності;

- фінансове планування капіталовкладень з вибором джерел фінансування, структури капіталу та рівня заборгованості;

- оптимізацію структури капіталу, тобто прийняття управлінських рішень щодо управління співвідношенням між власними та позиковими коштами для зниження фінансових ризиків.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC) є методом, що дозволяє поєднати фінансові та нефінансові аспекти управління підприємством, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки результативності [17]. На нашу думку, він є найдієвішим, оскільки поєднує оцінку фінансових показників, таких як рентабельність, прибуток та ліквідність, оцінку задоволеності клієнтів, ринкової частки та лояльності клієнтів, аналіз внутрішніх операцій, що сприяють підвищенню ефективності та оцінку кадрового потенціалу, інноваційності та здатності підприємства адаптуватися до змін.

Управління ризиками є важливою складовою управління фінансовою результативністю, адже мінімізація можливих втрат сприяє стабільності та покращенню фінансових показників. При цьому слід здійснити:

- ідентифікацію ризиків, тобто виявлення можливих загроз, таких як ринкові, операційні, кредитні та фінансові ризики тощо;
- оцінку ризиків в кількісному вимірі та потенційного їх впливу на фінансову результативність;
- хеджування – використання фінансових інструментів (наприклад, форвардні контракти, опціони або ф'ючерси), для захисту від ризиків валютних коливань, зміни відсоткових ставок та цін;
- створення резервів для компенсації можливих збитків у разі реалізації ризикових подій;
- страхування, тобто використання страхових продуктів для мінімізації негативних наслідків ризиків.

Цінова політика підприємства також є інструментом управління фінансовою результативністю, адже правильне ціноутворення може збільшити доходи та рентабельність. При цьому слід здійснити оцінку собівартості

продукції/послуги для встановлення мінімального рівня ціни, визначити ціни на основі маржі, яка дозволяє забезпечити бажаний рівень прибутковості, встановити ціни з урахуванням рівня конкурентних пропозицій на ринку та використовувати знижки для стимулювання попиту та збільшення обсягу продажів.

Підвищення інвестиційної привабливості забезпечує залучення капіталу, необхідного для розвитку підприємства та підвищення його вартості, тому управляючи фінансовою результативністю підприємствам слід аналізувати прибутковість та ризикованість інвестиційних проектів з метою вибору найбільш перспективних проектів, здатних підвищити дохідність та зменшити ризики. А для оцінки привабливості вкладень у компанію доцільним є використання показників інвестиційної ефективності (дохід на акцію, коефіцієнт покриття дивідендів та інші). Через механізм прозорості фінансової звітності підприємства можуть підвищити довіру зі сторони інвесторів, тому слід здійснювати певні дії щодо підвищення зрозумілості, достовірності і прозорості фінансової звітності (наприклад, складати звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності, проводити регулярний аудит фінансової звітності авторитетними зовнішніми компаніями тощо).

Точності, швидкості обробки даних, забезпеченню прозорості та підвищення ефективності управління сприяє якісні інформаційні технології та автоматизація управлінських процесів, що є дуже актуальним у сучасних умовах (розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту тощо).

Сучасні аспекти автоматизації процесів управління фінансовою результативністю за допомогою сучасних ІТ-рішень наведено на рис. 1.2.

Сучасні ІТ-рішення для управління фінансовою результативністю забезпечують не лише ефективність процесів, але й дозволяють підприємству швидше реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати конкурентоспроможність і зміцнювати фінансову стійкість. Інтеграція таких технологій є важливим кроком для досягнення стратегічних цілей бізнесу.

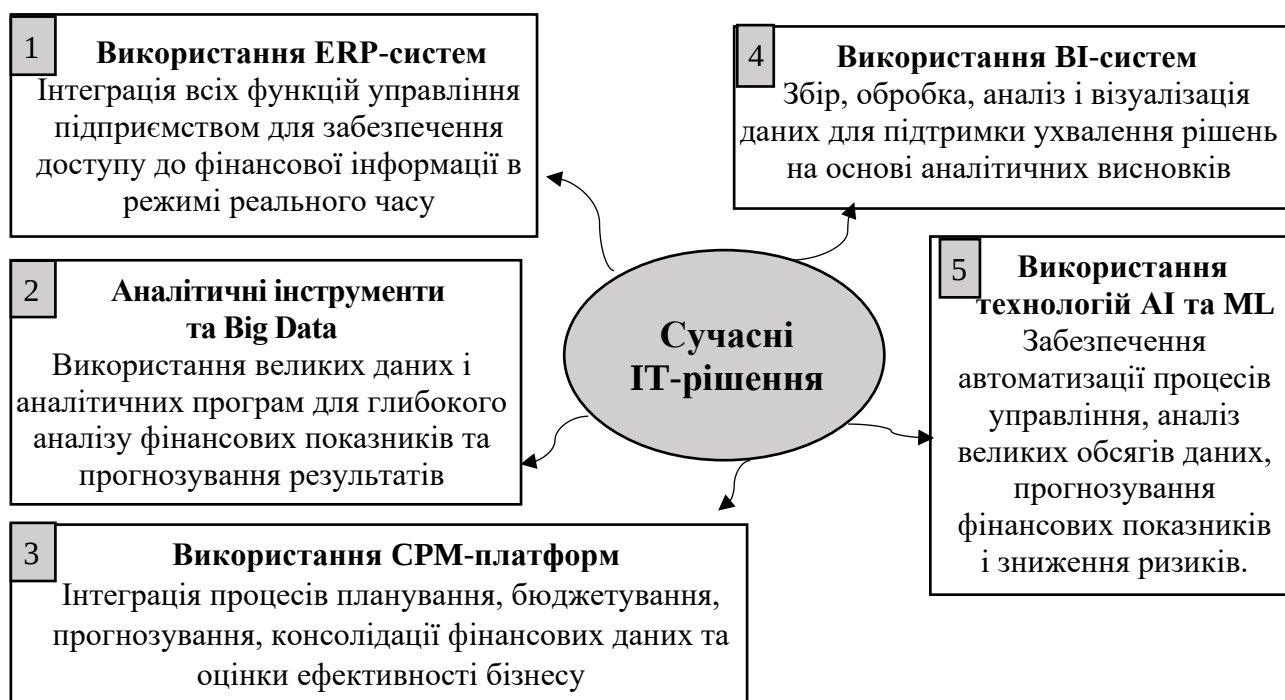


Рис. 1.2. Сучасні ІТ-рішення для управління фінансовою результативністю

Джерело: складено авторкою на підставі вивчення спеціальної літератури [5; 28; 29] та власного бачення

Найбільш актуальним серед таких рішень є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), яка забезпечує інтеграцію всіх фінансових і нефінансових процесів компанії в єдину платформу. Для цього пропонуються, наприклад, такі програмні продукти як SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365. Основні їх можливості зводяться до автоматичного формування фінансової звітності, аналізу витрат і доходів, моніторингу грошових потоків тощо.

Допомагають планувати, моніторити та оцінювати фінансову результативність також СРМ-платформи (Corporate Performance Management), наприклад, IBM Planning Analytics, Adaptive Insights, Anaplan, SAP Analytics Cloud. За допомогою впровадження таких ІТ-рішень підприємства мають можливість автоматизувати процеси бюджетування, прогнозування фінансових показників, оцінювати ефективність інвестицій тощо. СРМ-платформи є потужним інструментом для стратегічного управління фінансовою

результативністю, якісно автоматизуючи ключові бізнес-процеси, інтегруючи дані з різних джерел і створюючи єдину інформаційну систему для підтримки прийняття обґрунтованих рішень. Їх впровадження стає необхідністю для підвищення ефективності управління в сучасних умовах конкуренції.

Використання BI-системи (Business Intelligence) забезпечує глибокий аналіз даних і візуалізацію з можливостями щодо побудови інтерактивних дашбордів, графіків, діаграм і таблиць; аналізу ключових фінансових показників; виявлення трендів і аномалій у даних тощо. Прикладами BI-систем є: Tableau, Power BI (Microsoft), Qlik Sense, SAP BusinessObjects. Основними перевагами BI-систем вважають:

- всі дані зібрані в одному місці, що забезпечує легкий доступ до актуальної інформації, чим підвищується прозорість;
- завдяки автоматизації аналіз даних відбувається миттєво і швидко;
- можливість глибокого аналізу даних на різних рівнях (наприклад, за регіонами, продуктами, клієнтами), тобто деталізації інформації;
- налаштування дашбордів і звітів під специфічні потреби підприємства забезпечує гнучкість.

Програмне забезпечення BI розширює можливості фінансового аналізу, надаючи розширені аналітичні інструменти. Це дозволяє організаціям аналізувати тенденції продажів, норми прибутку та можливості скорочення витрат, сприяючи таким чином більш обґрунтованому прийняттю рішень і постановці реалістичних фінансових цілей.

Як вважають Frank Nana та Kweku Otoo [53], використання технологій штучного інтелекту (AI) та алгоритмів машинного навчання (ML) в управлінні фінансовою результативністю і ефективністю революціонізує цю сферу. Такі технології можуть ідентифікувати закономірності в історичних даних і прогнозувати майбутні тенденції, підвищуючи точність і ефективність фінансового планування та аналізу, автоматизувати прогнозування доходів і витрат, а також моделювати сценарії для оцінки впливу різних рішень на фінансову результативність. Популярними інструментами та платформами для

впровадження AI та ML є Google AI (створення аналітичних моделей і прогнозів, підтримка інтеграції з великими даними), Microsoft Azure Machine Learning (хмарна платформа для розробки, навчання та розгортання ML-моделей), IBM Watson (система AI-аналітики, орієнтована на автоматизацію бізнес-процесів з можливістю інтеграції з ERP та CRM-системами) тощо.

Таким чином, сучасні методи управління фінансовою результативністю мають широкий спектр інструментів і підходів, які дозволяють гнучко підходити до планування, аналізу та оптимізації фінансових показників підприємства. Комплексне використання цих методів сприяє досягненню фінансової стійкості, зменшенню ризиків, підвищенню конкурентоспроможності та вартості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища, в умовах невизначеності, а для України – в умовах війни.

Однак, у практичній царині управління фінансовою ефективністю стикається з численними проблемами та обмеженнями, які можуть перешкоджати ефективній реалізації та досягненню результатів. Ці питання дуже активно досліджують закордонні фахівці з менеджменту та управління результативністю і ефективністю діяльності організацій, наприклад, Raffaele Carpi та інші, Donald F. Kettl [52; 55] тощо.

Однією з основних проблем є забезпечення якості та надійності даних. Організаціям часто важко отримати своєчасні та точні дані, необхідні для моніторингу продуктивності, що може суттєво вплинути на здатність приймати рішення. Крім того, насичення даними може статися, коли компанії намагаються відстежити занадто багато показників, що призводить до перевантаження інформацією та неефективності.

Для боротьби з цими проблемами важливо інвестувати в потенціал управлінського персоналу для очищення та перевірки даних у точці входу, використовуючи такі технології, як машинне навчання, для покращення управління якістю даних [55].

Ще одне суттєве обмеження виникає через організаційну самовпевненість, особливо щодо встановлених рамок, таких як екологічні, соціальні та

управлінські програми (Environmental, Social and Governance – ESG) та програми різноманітності, рівності та інклюзивності (Diversity, Equity and Inclusion – DEI). Багато керівників дотримуються менталітету «встановив і забув», що ускладнює адаптацію до швидкозмінних ринкових умов. Така самовпевненість може призвести до невідповідності між стратегічними цілями та фактичними результатами діяльності, про що свідчить різний рівень довіри до цих ініціатив на різних управлінських рівнях.

Ефективна комунікація та забезпечення підтримки співробітників є важливими, але складними аспектами управління фінансовою результативністю. Співробітники можуть сприймати нові системи управління результативністю, такі як, наприклад, BSC, як додатковий рівень бюрократії, що призводить до опору змінам [55]. Щоб сприяти прийняттю, підприємства повинні застосовувати чіткі комунікаційні стратегії, які підкреслюють переваги ініціатив з управління фінансовою результативністю та залучають працівників до процесу [50].

Крім того, неефективне встановлення цілей і нечіткі механізми зворотного зв'язку можуть перешкоджати зусиллям з управління фінансовою результативністю. Суб'єктивні цілі, які не піддаються кількісному вимірюванню, можуть створити плутанину та двозначність в оцінці ефективності роботи співробітників. Встановлення чітких, об'єктивних і вимірних цілей разом із наданням конкретного та дієвого зворотного зв'язку має вирішальне значення для підтримки узгодженості між індивідуальними внесками та цілями підприємства.

Таким чином, спрощення описаних нами процесів і забезпечення чіткості показників ефективності є важливими для ефективного управління фінансовою результативністю.

1.3. Особливості управління фінансовою результативністю на деревообробних підприємствах України

Еволюція управління фінансовою результативністю відображає перехід від традиційних, історично сформованих практик, орієнтованих на дані, до сучасних методів, які використовують технології та аналітику в режимі реального часу. Поява сучасних аналітичних інструментів і показників ефективності дозволила підприємствам активно оцінювати свою фінансову результативність, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих стратегічних управлінських рішень. Інтеграція методологій, які пов'язують управління фінансовою результативністю з організаційними цілями, також сприяла покращенню співпраці між підрозділами підприємства, що призвело до покращення системи управління в цілому [52; 54].

Управління фінансовою результативністю охоплює кілька важливих компонентів, які працюють синергетично для покращення фінансового стану підприємств та прийняття стратегічних рішень. Ці компоненти включають фінансовий аналіз, ключові показники ефективності (KPI), бюджетування та прогнозування, а також інструменти візуалізації даних, про які ми розглядали у підрозділі 1.2 даної кваліфікаційної роботи.

Наступним етапом дослідження має стати вивчення особливостей управління фінансовою результативністю саме на деревообробних підприємствах України (рис. 1.3).

Почнемо з того, що деревообробні підприємства є залежними від доступності та вартості деревини. А, як відомо, в Україні діють обмеження на вирубку лісів та експорт необробленої деревини. Відповідно така залежність впливає і на собівартість продукції. До того ж значний вплив на фінансову результативність підприємств мають ринкові ціни на деревину, які можуть змінюватися в залежності від сезонності, економічної ситуації та державної політики. Особливо це актуально зараз, під час війни в Україні.

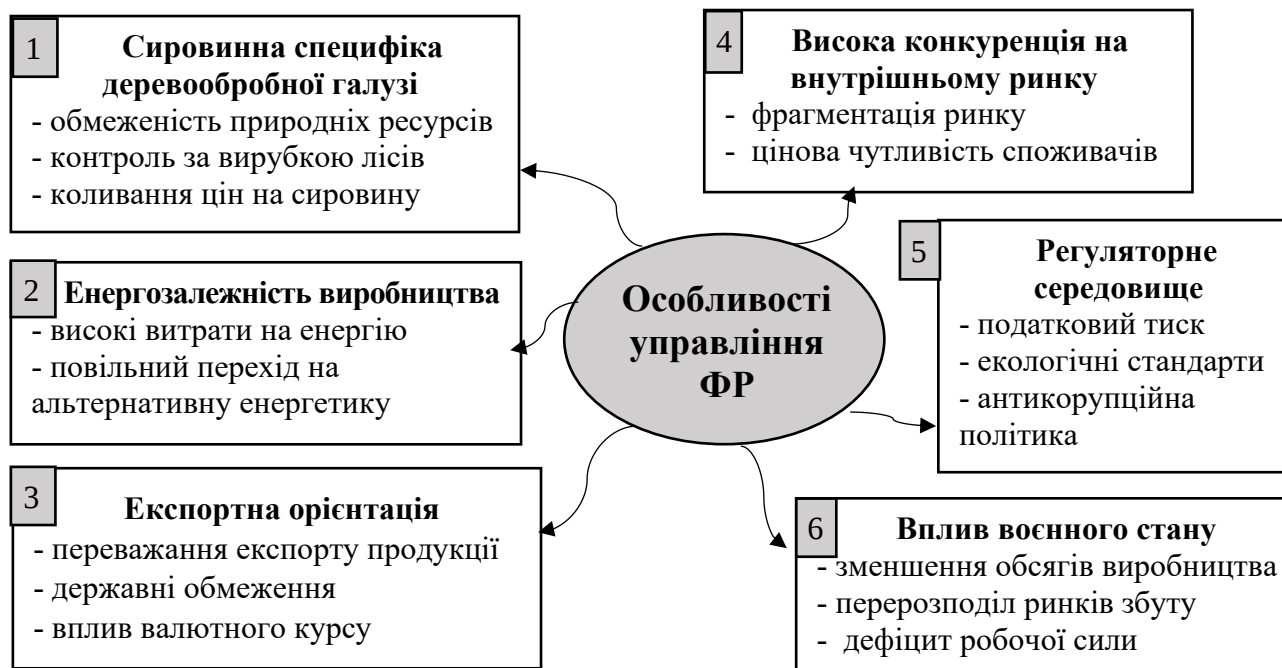


Рис. 1.3. Особливості управління фінансовою результативністю на деревообробних підприємствах України

Джерело: складено авторкою на підставі вивчення фахової літератури [12; 40; 41; 43; 49] та власного бачення

Обробка та сушіння деревини потребує значних енергетичних ресурсів. В Україні енергозатрати підприємств значно впливають на собівартість продукції через високі ціни на енергоносії. А висока енергозалежність спонукає підприємства впроваджувати енергоефективні технології для зменшення витрат, що є позитивним моментом для діяльності підприємств. Частина компаній інвестує у використання відходів виробництва (тирса, обрізки) як біопалива для генерації теплової енергії.

Значна частина деревообробної продукції (наприклад, меблі, пиломатеріали, дерев'яні плити) експортується. Введення мораторію на експорт необробленої деревини стимулює підприємства до розвитку переробки. Однак це також створює проблеми для дрібних виробників, які не мають ресурсів для глибокої обробки. Фінансова результативність залежить від попиту на зовнішніх

ринках, валютного курсу, транспортних витрат та митного регулювання. З цього випливає залежність від іноземної валюти (євро, долар США), яка впливає на доходи підприємств через коливання курсу національної валюти до іноземної.

Україна має конкурентну перевагу завдяки відносно низьким витратам на робочу силу та сировину, але конкуренція на міжнародних ринках залишається високою.

На внутрішньому ринку деревообробної продукції присутні як великі підприємства (з вертикально інтегрованими структурами), так і малі сімейні бізнеси (приватні майстерні). Це створює високу конкуренцію та знижує можливості для встановлення високих цін, оскільки малі підприємства часто працюють з меншими маржинальними доходами.

Покупці орієнтуються на доступність продукції, що змушує підприємства шукати способи зниження собівартості без втрати якості.

Додаткові виклики для управління фінансовою результативністю створюють:

- законодавчі обмеження, наприклад, на експорт кругляка, квотування вирубки лісів, податкове навантаження, що включає податки на лісові ресурси, екологічний податок та акцизи.

- необхідність дотримання вимог до екологічності продукції (різні сертифікації, наприклад FSC), що є обов'язковим для доступу до ринків ЄС.

- посилений контроль за використанням лісових ресурсів, наявність програм державної підтримки у загальному випадку сприяють прозорості та розвитку галузі, але доступ до них іноді ускладнений через бюрократичні бар'єри.

Під час повномасштабної війни підприємства деревообробної галузі під час управління фінансовою результативністю зазнають, звісно, додаткових труднощів:

- зниження попиту на продукцію на внутрішньому ринку;
- ускладнення логістики через зруйновану інфраструктуру;
- втрата ринків збуту на тимчасово окупованих територіях;

- зменшення обсягів виробництва через зупинку діяльності або втрату доступу до ресурсів;
- дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію населення;
- перерозподіл ресурсів на підтримку військових потреб тощо.

Особливості управління фінансовою результативністю у деревообробній галузі в Україні зумовлені поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів: перші залежать від підприємств, а другі зумовлені загальною економічною ситуацією, нормативним регулюванням, ринковими факторами тощо. Так, до внутрішніх викликів, на нашу думку, можна віднести: високий рівень енергоємності виробництва, часто застарілу інфраструктуру та обладнання, недостатній рівень автоматизації, відсутність гнучкої фінансової стратегії та низька диверсифікація продукції. До складу зовнішніх викликів слід віднести: законодавчі обмеження та регуляції, геополітичну нестабільність, коливання ринкових цін, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміни екологічних вимог та інфраструктурні обмеження. Поєднання стратегічного підходу до внутрішніх удосконалень і адаптації до зовнішніх умов сприятиме стабільності та конкурентоспроможності галузі навіть у складних умовах війни.

У сучасних умовах деревообробним підприємствам важливо забезпечити стійкість своєї діяльності, орієнтуючись на зовнішні ринки та диверсифікацію продукції.

Для підвищення ефективності деревообробними підприємствами необхідно:

- оптимізувати витрати через впровадження енергоощадних, екологічних та інших інноваційних технологій;
- розвивати вторинну переробку сировини та диверсифікувати джерела доходів;
- використовувати сучасні методи фінансового планування та цифрові інструменти;
- адаптуватися до змін ринкового середовища, зокрема через розширення експортних можливостей.

Успішне управління фінансовою результативністю вимагає від підприємств стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову стабільність і конкурентоспроможність. Такий підхід до управління підприємством деревообробної галузі вимагає, по-перше, інтеграції довгострокових цілей, сучасних інструментів управління та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, а по-друге, інтеграції інноваційних, фінансових та організаційних інструментів, орієнтованих на стабільність і конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Реалізація таких заходів дозволить деревообробним підприємствам залишатися ефективними навіть в умовах економічної нестабільності, в умовах невизначеності та посилення конкуренції на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «ЕККО ТЕРРА ТРЕЙД»

2.1. Аналіз ринку лісопильного й стругального виробництва в Україні

Дослідження ринку лісопильного та стругального виробництва вважаємо за доцільне розпочати з наведення тенденцій щодо обсягу реалізації виробленої продукції підприємствами вказаної промисловості (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Обсяги реалізованої продукції підприємств лісопильного та стругального виробництва за 2015-2023 рр, млрд. грн

Джерело: побудовано авторкою за даними [15]

Аналіз даних, наведених на рис. 2.1, свідчить, що у 2023 році порівняно із 2022 роком відбулося збільшення обсягів реалізації продукції підприємств, що займаються лісопильним та стругальним виробництвом з 22,5 млрд. грн до 27,6 млрд. грн або на 23%. Обсяги реалізації продукції, досягнуті за 2023 рік, ще не дотягують до показників 2021 року. Між тим, вважаємо, що будь-яке поживлення з моменту початку повномасштабної війни в Україні повинно сприйматись як суттєве досягнення.

Загальновідомим є те, що повномасштабне військове вторгнення РФ в Україну мало значний негативний вплив на економіку лісогосподарської та деревообробної галузей. У 2022 році військові дії спричинили помітне скорочення обсягів заготівлі ділового круглого лісу (на 22% порівняно із 2021 роком). Особливо погіршилась заготівля хвойних порід, обсяг заготівлі яких знизився на 26% [2]. Водночас через зростаючу потребу в альтернативних джерелах енергії, обсяги заготівлі паливної деревини збільшилися на 3%, що пояснюється постійними відключеннями електроенергії, особливо в регіонах, де можливе використання твердопаливних котлів для опалення.

Загальне зниження обсягів заготівлі та реалізації лісоматеріалів на 10-15% у 2022 році свідчило про значний вплив війни на економіку України та лісові ресурси, що також призвело до скорочення доходів лісового господарства. Щодо експорту, значна частка необробленої деревини, яка експортувалася, складається з деревини у вигляді дров. Це зумовлено законодавчим рішенням Верховної Ради України, яке у квітні 2015 року встановило десятирічний мораторій на експорт необроблених лісоматеріалів, зокрема лісу-кругляку. У 2017 році заборона була розширена, охопивши основні породи, зокрема сосну. Основна мета цієї заборони полягає в підтримці вітчизняної деревообробної промисловості та запобіганні неконтрольованим вирубкам лісів, зокрема в Карпатському регіоні.

Суттєве зниження обсягів продажу деревини було зумовлене падінням попиту з боку деревообробної галузі, яка зазнала значних збитків через воєнні дії. Водночас, вже до серпня 2022 року обсяги лісозаготівлі вдалося відновити до рівня 2021 року, що стало свідченням стійкості цієї галузі (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Обсяги лісозаготівлі в Україні за 2015-2022 рр, млрд. грн

Джерело: побудовано авторкою за даними [16]

Щодо результатів ділової активності, які були досягнуті протягом 2023-2024 років, зазначимо, що за оцінкою ДП «Ліси України» [16], то за 9 місяців 2024 року зазначене підприємство, яке є головним постачальником деревини для вітчизняних підприємств, які займаються лісопильним та стругальним виробництвом, збільшило обсяг реалізації деревини на 6,9% порівняно із аналогічним періодом 2023 року й вказаний обсяг реалізації деревини склав 9,3 млн. м³ (рис. 2.3).

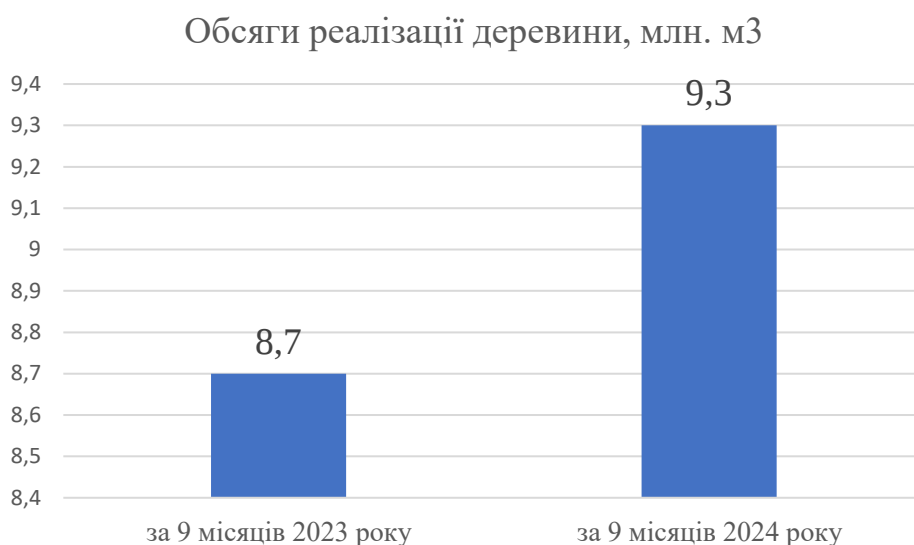


Рис. 2.3. Обсяги реалізації деревини ДП «Ліси України»

протягом трьох кварталів 2023-2024 рр., млрд. грн

Джерело: побудовано авторкою за даними [16]

Прийняття нових регуляторних постанов спричинило значний профіцит деревини на внутрішньому ринку, що призвело до накопичення великих обсягів продукції на складах деревообробних підприємств в Україні. Станом на січень 2023 року обсяги запасів деревини на складах перевищили 400 тисяч м³. Цей надлишок продукції в умовах весняно-літнього сезону стимулював різке відновлення експортних поставок після скасування обмежень морських перевезень, що підтверджується динамікою зростання експорту в подальші місяці (рис. 2.4). У разі деокупації та розмінування тимчасово захоплених територій, можна очікувати відновлення лісових угідь та лісових господарств у цих регіонах. Оскільки значна частина цих територій розташована у степовій

зоні, вплив на заготівлю необробленої деревини буде обмеженим, проте розширення будівництва на цих землях підвищить попит на круглі лісоматеріали для внутрішнього ринку. Це очікувано призведе до суттєвого зростання попиту та підвищення цін на лісоматеріали.



Рис. 2.4. Обсяги експорту деревини за 2022-2024 рр., млрд. дол. США

Джерело: побудовано авторкою за даними [44]

Щодо змін в управлінні лісозаготівлею в Україні у 2023 році зазначимо наступне: на початку 2023 року було переглянуто механізм управління вітчизняним лісовим господарством. Сутність зазначених перетворень наступна:

1. адміністративні та господарські функції було розділено для підвищення ефективності управління галуззю. Замість понад сотні лісгоспів створено єдине державне підприємство – «Ліси України», що об'єднало лісове господарство країни під єдиним керівництвом;

2. уся деревина, а також пиломатеріали та відходи (такі як тріска та тирса) тепер продаються на відкритих та прозорих аукціонах на конкурентних засадах, що забезпечує доступ до ресурсів для всіх зацікавлених сторін;

3. загальний рівень виконання угод купівлі-продажу покращився: до 90% випадків філії державного підприємства своєчасно відвантажують деревину покупцям без затримок і труднощів;

4. для посилення контролю за заготівлею та транспортуванням деревини впроваджено нові цифрові інструменти, зокрема, фотофіксацію деревних колод на лісовозах, що забезпечує прозорість руху лісоматеріалів з місця заготівлі [18].

Вказані новації в управлінні лісовими ресурсами в Україні у поєднанні із «законодавчими заборонами на вивіз деревини як ресурсу» призвели до створення прозорої схеми закупівлі деревини. Так, з 2015 року в Україні запроваджено заборону на експорт необробленої деревини, що сприяє збільшенню обсягів експорту продукції з доданою вартістю, зокрема деревної тріски. Це стимулює підприємства до переробки сировини на внутрішньому ринку, сприяючи розвитку деревообробної промисловості та збільшенню кількості робочих місць у цьому секторі. За даними Державної служби статистики України, обсяги утилізації деревних відходів у 2022 році зросли на 15% порівняно з 2021 роком, що підвищує потенціал використання цих відходів для виробництва деревної тріски, забезпечуючи додаткове джерело енергії та сировини для промисловості.

У 2021 році на ринку деревини в Україні відбулася значна реформа, що включала перехід на відкриті біржові торги, що істотно підвищило прозорість та ефективність операцій. Завдяки реформі, доходи від продажу деревини зросли на 57% у 2021 році порівняно з 2020 роком, досягнувши 20,1 млрд грн [35]. Це дозволило державі залучити додаткові кошти та розширити податкову базу, спрямовуючи більше ресурсів на розвиток лісової галузі та екологічні проекти. Протягом 2024 року, як й у 2022-2023 роках, майже 97% необробленої деревини від державних лісгоспів продавалося через вказану біржу.

Зазначимо, що впровадження нових правил лісозаготівлі в Україні і залучення електронних платформ для торгів, таких як Prozorro, допомагають знизити корупційні ризики та стимулюють зростання доходів від продажу деревини. Це не лише позитивно впливає на економіку, але й підвищує конкурентоспроможність української деревообробної галузі на міжнародному ринку, створюючи передумови для сталого розвитку галузі в майбутньому. Між тим, відмітимо, що наведення порядку у стані справ із корупційними оборотками

щодо необробленої деревини стосується не усіх наявних обсягів лісозаготівель в Україні. Так, деревина ДП «Ліси України» реалізується виключно через біржу, й ціни визначаються попитом, натомість, орієнтовно, до 30% від усього лісового фонду України штучно залишається в тіні, з суттєвими корупційними ризиками. Це так звані «військові», аграрні та різні комунальні лісгоспи, яких не стосується вказана реформа.

Воєнний конфлікт також позначився на соціальних аспектах розвитку країни. Наприклад, кожен сьомий працівник лісового господарства був змушений тимчасово покинути свою посаду через мобілізацію до лав ЗСУ України. Це свідчить про значний внесок лісової галузі у забезпечення військових ресурсів країни у відповідь на кризову ситуацію [36].

Через військові дії значно змінилася демографічна ситуація в країні. Згідно з даними ООН, на кінець 2023 року в Україні нараховувалося близько 6,2 мільйона внутрішньо переміщених осіб. Ця ситуація негативно впливає на обсяг продажів у регіонах і загальний економічний стан країни [31]. Станом на 21 червня 2023 року за межами країни перебували 8 млн 177 тис. українців, що на 188 тис. більше, ніж на 1 лютого того ж року. Серед них 63% складають дорослі, 22% – діти до 18 років, а вік 15% осіб не уточнено. Така масова міграція робочої сили суттєво вплинула на кадрову ситуацію в багатьох галузях, зокрема й у лісовому господарстві. Дефіцит робітників (табл. 2.1) призвів до зростання витрат на залучення і навчання нових співробітників, що додатково ускладнило економічну ситуацію у сфері.

Таблиця 2.1

Кількість працівників у лісозаготівлі та обробленні деревини в Україні

Галузь	Роки						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.Лісове господарство та лісозаготівля, осіб	69833	68161	64635	58675	58292	50595	46661
2.Лісопильне та стругальне виробництво, осіб	32614	35832	32660	32204	31805	27241	24944

Джерело: побудовано авторкою за даними [20]

До економічних чинників, які впливають на розвиток підприємств лісопильного та стругального виробництва в Україні, належать коливання курсу долара США та обмежений доступ українських підприємств до вигідного кредитування. Наприклад, станом на 31 вересня 2024 року середній курс гривні до долара становив 41,26 грн за 1 долар США, що відображає значну валютну нестабільність за останній рік. Крім того, через високі кредитні ставки та загальну макроекономічну нестабільність, українські підприємства стикаються з труднощами у фінансуванні своєї діяльності. Обмежений доступ до кредитних ресурсів ускладнює модернізацію виробництва, розширення потужностей і підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, що також впливає на здатність сектору відновлюватися в умовах поточної кризи [26].

Нажаль, невтішним також є прогнози НБУ з приводу зміни темпів зростання інфляції в Україні. Так, у вересні 2024 року інфляція сягнула до 8,6%, й у жовтні зростала ще більшими темпами. В подальші місяці зростання цін буде ще більшим завдяки збільшенню дефіциту в енергетичному секторі під час опалюваного сезону, збільшення видатків бюджету та зростання цін на продовольчі товари внаслідок неврожаю у 2024 році. В результаті зазначених причин, НБУ погіршив свій прогноз щодо інфляції на кінець 2024 року з 8,5% до 9,7%. Так само прогнозується, що курс національної валюти до долара США зросте до 44 грн за долар [22].

Позитивним чинником для розвитку лісопильного виробництва в Україні, зокрема виробництва тріски, є зростаючий акцент на екологічну відповідальність бізнесу, що в 2022-2024 роках привертає дедалі більше уваги суспільства. Згідно визначених досліджень [7; 33], ключовими мотивуючими чинниками для підприємств у сфері екологічної відповідальності є вимоги законодавства (22,5%), екологічна та соціальна відповідальність (30,5%) і корпоративний імідж (9,2%). Водночас зростає попит на екологічно чисту продукцію: згідно з опитуваннями, 45% українських споживачів у 2023 році надають перевагу товарам, що відповідають стандартам екологічної чистоти. Це стимулює виробників впроваджувати екологічні стандарти, щоб залишатися

конкурентоспроможними. Крім того, зростання цін на електроенергію та газ підвищило попит на деревну тріску для опалення, оскільки дедалі більше споживачів та підприємств шукають економічно вигідні альтернативні джерела енергії [7]. Це створює додаткові можливості для розширення ринку тріски як енергоресурсу.

Запровадження санкцій Європейського Союзу проти РФ створило для українських деревообробних підприємств нові перспективи на ринку Європи. Це дозволяє українським компаніям зайняти частку ринку, яка раніше належала російським постачальникам, і сприяє підвищенню експорту, а також інтеграції в європейський економічний простір.

Зазначимо, що західні області України порівняно із південними та східними областями (внаслідок здійснення військових дій на цих територіях), також мають гарне забезпечення паливно-мастильними матеріалами завдяки близькості до країн ЄС, що дозволяє оперативно задовольняти критичні потреби лісопильних та стругальних підприємств у сировині та запчастинах.

На півдні та сході країни інфраструктурний розвиток залишається недостатнім, що негативно позначається на логістиці та постачанні сировини. Проте, загальна ситуація з постачанням у країні не є критичною. У 2022 році частка підприємств, що використовували хмарні обчислення, склала 24%, а частка підприємств із власними веб-сайтами досягла 50% (State Statistics Ukraine). Це демонструє зростаюче впровадження ІТ-технологій для управління виробничими процесами, контролю якості та оптимізації ланцюгів постачання, що підвищує загальну ефективність і адаптивність підприємств у нинішніх умовах [7]. Цей тренд також сприяє розвитку деревообробної галузі, оскільки цифрові інструменти дозволяють оптимізувати ресурси, забезпечувати прозорість процесів і мінімізувати втрати через логістичні труднощі.

Розвиток вітчизняного виробництва тріски підпорядковується світовим тенденціям в енергетичному секторі. Так, станом на 2023-2024 роки у світі спостерігається значне зростання попиту на тріску як альтернативне джерело енергії, що пов'язано з високою вартістю традиційних енергетичних ресурсів. У

2023 році попит на біопаливо збільшився на 25% порівняно з 2022 роком [33]. Це відкриває нові перспективи для вітчизняних підприємств, які займаються лісопильним та стругальним виробництвом, зокрема щодо підвищення ефективності їхньої діяльності. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2023 році інвестиції в нові технології в деревообробній галузі зросли на 18% [56]. Це свідчить про те, що технологічні інновації стають важливим чинником для підвищення ефективності виробництва тріски та зменшення відходів. Також вважаємо за доцільне надати характеристику зміни рентабельності операційної діяльності підприємств, що займаються лісопильним та стругальним виробництвом в Україні (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Рентабельність операційної діяльності лісопильних підприємств, %

Джерело: побудовано авторкою за даними [39]

Щоб узагальнити вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність лісопильних підприємств, доцільно застосувати PEST-аналіз (табл. 2.2). Цей інструмент дозволяє визначити, як політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливають на галузь. Хоча PEST-аналіз дає загальну картину зовнішнього середовища, підприємства можуть використовувати отримані результати для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Вони можуть адаптувати свої стратегії, враховуючи виявлені тенденції

та потенційні ризики, що дозволить їм ефективніше реагувати на зміни на ринку та досягати успіху в конкретних умовах.

Таблиця 2.2

PEST-аналіз ринку лісопильного виробництва України

Назва чинника	Вплив	Ранг фактору виходячи із 5-ти бальної шкали	Вірогідність фактору	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Геополітична нестабільність внаслідок військової агресії країни-сусіда	-	5	0,35	-1,75
Сприятливі умови для міжнародна торгівлі на фоні санкцій проти країни-агресора	+	4	0,2	0,8
Створення засад прозорого лісокористування в Україні	+	3	0,2	0,6
Адаптація до європейського Зеленого курсу	+	3	0,15	0,45
Законодавчі обмеження на вирубку лісу	-	4	0,1	-0,4
ВСЬОГО	-	-	1	-0,3
Економічні фактори				
Курс валют	-	3	0,25	-0,75
Вартість логістики	-	3	0,3	-0,9
зростання світового попиту на тріску як альтернативне джерело енергії	+	4	0,2	0,8
Пільги для експортерів	+	2	0,15	0,3
Зростання цін на електроенергію та газ	+	3	0,1	0,3
ВСЬОГО	-	-	1	-0,25
Соціальні фактори				
Відсутність соціальної стабільності та безпеки внаслідок загострення військових дій в регіонах	-	3	0,25	-0,75
Зростання вимог до екологічної відповідальності	+	2	0,1	0,2
Дефіцит кваліфікованих кадрів на фоні мфграції та мобілізації до армії	-	4	0,3	-1,2
негативна демографічна ситуація в країні	-	2	0,15	-0,3
Споживчі переваги на користь більш екологічної продукції	+	3	0,2	0,6
ВСЬОГО	-	-	1	-1,45
Технологічні фактори				
Запрудження електронної системи обігу деревини в рамках державної реформи біржових торгів	+	3	0,2	0,6
Розвиток сучасного обладнання та інноваційних рішень в переробці деревини	+	3	0,15	0,45
Високі витрати на технологічне обладнання	-	3	0,2	-0,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Зростаюче впровадження підприємствами ІТ-технологій для управління виробничими процесами	+	3	0,1	0,3
Тенденція зростання інвестицій в нові технології в деревообробній галузі	+	2	0,15	0,3
Цифровізація логістики	+	3	0,2	0,6
ВСЬОГО	-	-	1	1,65

Джерело: власна авторська розробка

Розрахований інтегральний показник політико-правових факторів для досліджуваного нами підприємства ТОВ «Еко Терра Трейд» становить -0,3, що свідчить про переважно негативний вплив цієї групи факторів. Основний негативний вплив здійснює геополітична нестабільність, спричинена військовою агресією проти України. Цей фактор суттєво впливає на стабільність експортної діяльності, логістику та наявність ризиків для довготривалого партнерства. Також важливим обмежуючим фактором є законодавчі норми щодо вирубки лісу, що може зменшити обсяги заготівлі сировини.

Попри це, є позитивні аспекти, які сприяють діяльності підприємства. Санкції проти країни-агресора підвищують попит на українську деревину, особливо на ринках Туреччини та ЄС. Додатково позитивний вплив мають зусилля з покращення прозорості лісокористування та адаптація до європейського Зеленого курсу, який стимулює попит на екологічно чисту продукцію.

Таким чином, підприємству слід приділяти увагу мінімізації ризиків, пов'язаних із геополітичною нестабільністю, шляхом диверсифікації ринків та впровадження антикризових стратегій. Водночас важливо скористатися можливостями, що виникають унаслідок санкцій проти країни-агресора, та інвестувати у впровадження екологічних технологій для посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Інтегральний показник економічних факторів для ТОВ «Еко Терра Трейд», що займається експортом деревини у вигляді переробленої щепи, становить -

0,25, що свідчить про незначний негативний вплив цієї групи факторів. Основними стримуючими чинниками є коливання валютного курсу та зростання витрат на логістику, які створюють фінансові ризики та впливають на конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку. Водночас позитивні фактори, такі як зростання світового попиту на тріску як альтернативне джерело енергії, сприяють розширенню ринкових можливостей. Пільги для експортерів та зростання цін на енергоносії, хоча й менш вагомі, також можуть бути використані для розвитку підприємства через зниження собівартості та підвищення попиту.

Для зниження негативного впливу економічних факторів підприємству доцільно звернути увагу на стратегії валютного хеджування та оптимізацію логістичних витрат. Водночас, необхідно активно використовувати переваги зростаючого попиту на тріску на міжнародних ринках, зокрема в ЄС і Туреччині, а також вивчати можливості отримання додаткових пільг для експортерів.

Аналіз соціальних факторів для ТОВ «Еко Терра Трейд», що займається експортом деревини, показав загальний негативний вплив із інтегральною оцінкою -1,45. Основними стримуючими чинниками є дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений міграцією та мобілізацією (зважена оцінка -1,2), а також відсутність соціальної стабільності через загострення військових дій (-0,75). Ці фактори створюють значні ризики для забезпечення безперервного виробничого процесу, пошуку персоналу та зниження соціальної довіри.

Водночас є й позитивні соціальні тренди, які можуть підтримати діяльність підприємства. Наприклад, споживчі переваги на користь екологічної продукції (+0,6) та зростання вимог до екологічної відповідальності (+0,2) відкривають можливості для позиціонування продукції як екологічно чистої та відповідаючої сучасним стандартам. Це дозволяє підприємству формувати довгострокові конкурентні переваги.

Для мінімізації негативного впливу підприємству слід зосередитися на адаптації до нових умов шляхом впровадження автоматизації виробництва, що частково компенсує кадровий дефіцит, а також підсилити програми підтримки

працівників. Акцент на екологічності продукції та дотримання міжнародних стандартів може сприяти розширенню присутності на зовнішніх ринках.

Аналіз технологічних факторів для ТОВ «Еко Терра Трейд», яке займається експортом деревини, демонструє позитивний інтегральний вплив із показником 1,65. Найбільший внесок у сприятливі умови для розвитку роблять такі фактори, як запровадження електронної системи обігу деревини в рамках державної реформи біржових торгів (+0,6), цифровізація логістики (+0,6) та впровадження ІТ-технологій для управління виробничими процесами (+0,3). Ці тенденції сприяють підвищенню ефективності операцій, прозорості ринку деревини та оптимізації логістичних витрат.

Крім того, розвиток сучасного обладнання та інноваційних рішень у переробці деревини (+0,45) і тенденція зростання інвестицій у нові технології (+0,3) забезпечують можливості для технологічного оновлення, підвищення якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

Однак високі витрати на технологічне обладнання (-0,6) є стримуючим чинником, що може уповільнити впровадження нових технологій. Для мінімізації цього негативного впливу підприємству доцільно залучати державні або міжнародні гранти, інвесторів, а також шукати можливості співпраці з партнерами в рамках технологічних програм.

Загалом, технологічні фактори відкривають перспективи для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства за умови раціонального використання доступних ресурсів і інвестицій у модернізацію.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства

Україна займає восьме місце серед країн Європи за загальною площею лісів, із лісистістю майже 16% від загальної площі країни. Цей показник є майже втричі менше за середній в Європі. Водночас обсяг запасів українських лісів приблизно дорівнює середнім запасам у таких країнах, як Фінляндія, Туреччина, Румунія, Польща тощо. Низький рівень лісистості в Україні пояснюється тим,

що 8 областей країни належать до степової зони, яка займає майже 40% території. Проте цей показник не створює серйозних перешкод для ефективного лісового господарства та розвитку лісопромисловості в інших регіонах нашої країни.

Починаючи з 2015 року в нашій державі діє заборона на експорт деревних порід. Норми українського законодавства забороняють вивезення за межі митної території України лісоматеріалів та пиломатеріалів цінних і рідкісних порід дерев, до яких відноситься акація, берека, вишня, груша, горіх, каштан, тис ягідний, черешня, явір та ялівець, крім того, цей перелік доповнено дубом.

Таким чином, більшість експортерів в Україні здійснюють зовнішню торгівлю власною продукцією у вигляді тріски (дрібних шматків деревини різної фракції).

ТОВ «Еко Терра Трейд» працює як постачальник деревної тріски для МДФ/ДСП та енергетики, починаючи з 2018 року. Основна діяльність ТОВ «Еко Терра Трейд» зосереджене на закупівлі необроблених лісоматеріалів (це колоди, технічні пиломатеріали та відходи лісогосподарств) від державних лісогосподарських підприємств. Деревина доставляється Укрзалізницею в Чорноморськ (там досліджуване підприємство орендує складські площі). Після складування, сировина за допомогою спеціалізованих станків і техніки потрапляє до деревообробного верстату і подрібнюється до тріски. Після накопичування, підприємство здійснює навантаження тріски на судно для навалочних вантажів та експортує її закордон, переважно в Туреччину.

На жаль, з початку війни (лютого 2022 року) ТОВ «Еко Терра Трейд» тимчасово припинило свою діяльність як експортер, з метою реорганізації процесу виробництва та пошуку адаптації в умовах війни. Через рік у 2023 році підприємство знову розпочало експортну діяльність вже у Хмельницькій області. Продукція підприємства (тріска) сертифікується, вантажиться на залізничні вагони, проходить процедуру митного оформлення та відправляється до отримувача-покупця.

В 2022 році підприємство отримало престижні сертифікати, серед яких і сертифікат FSC (Forest Stewardship Council). Сертифікація ланцюга поставок FSC

підтверджує, що деревина, яка використовується у виробництві, постачається із відповідно керованих лісових господарств і простежується у всіх виробничих та торгових процесах – від керівника лісового господарства до виробника кінцевої продукції. Лісова опікунська рада FSC – це міжнародна, незалежна, неурядова, некомерційна організація, заснована представниками природоохоронних та соціальних організацій, а також власниками лісових господарств та переробниками деревини з усього світу. Метою Ради є сприяння екологічно безпечному, соціально та економічно вигідному світовому управлінню лісовими господарствами (www.fsc.org).

У вересні 2023 року підприємство отримало ще один престижний сертифікат SURE, що є аббревіатурою від SUsustainable REsources Verification Scheme. Це добровільна схема перевірки ланцюгів постачання твердого та газоподібного біопалива відповідно до вимог переробленої Директиви ЄС щодо відновлюваної енергії. Сертифікат SURE потрібен для експорту біомаси паливної в країни ЄС.

ТОВ «Еко Терра Трейд» (код ЄДРПОУ 42644774) – це українське підприємство, зареєстроване 23 листопада 2018 року в Миколаєві, за адресою: вул. Морехідна, 14, приміщення 435, яке згідно статуту здійснює такі види діяльності:

- 1) основний:
 - 16.10 Лісопильне та стругальне виробництво
- 2) допоміжні:
 - 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
 - 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами
 - 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
 - 52.10 Складське господарство (забезпечення зберігання та обробки товарів для клієнтів, надання послуг логістики у регіоні)

- 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

З 2023 рік середня кількість працівників на підприємстві складала 19 осіб.

За майже 6 років роботи компанія зарекомендувала себе як активний учасник ринку лісопильної промисловості та торгівлі. Її структура дозволяє адаптуватися до сучасних викликів у галузі, зберігаючи стійкість і динамічність розвитку.

На нашу думку, ТОВ «Екко Терра Трейд» демонструє стійку економічну позицію на ринку завдяки своєму багатoproфільному підходу до бізнесу. Основні акценти економічної характеристики підприємства включають:

- Галузева спрямованість – фокусування на первинній обробці деревини та виробництві матеріалів для будівництва й меблевої промисловості.

- Розподіл доходів за напрямками – значну частку доходів забезпечує посередницька діяльність у торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та іншими товарами.

- Наявність послуг складського господарства дозволяє знижувати логістичні витрати, що покращує конкурентоспроможність.

- Статутний капітал у розмірі 40 000 грн вказує на компактну структуру бізнесу, яка гнучко адаптується до ринкових умов.

Організаційна структура ТОВ «Еко Терра Трейд» (рис. 2.6) – це сукупність підрозділів і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органи управління та їх певний взаємозв'язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Структура управління має тісні зв'язки з її елементами: ланками управління на кожному рівні, цілями, функціями, процесом управління, чисельним і професійно-кваліфікаційним складом працівників, ступенем централізації і децентралізації функцій управління, інформаційними зв'язками. В рамках організаційної структури підприємства відбувається рух потоків інформації і прийняття певних управлінських рішень, у чому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації.

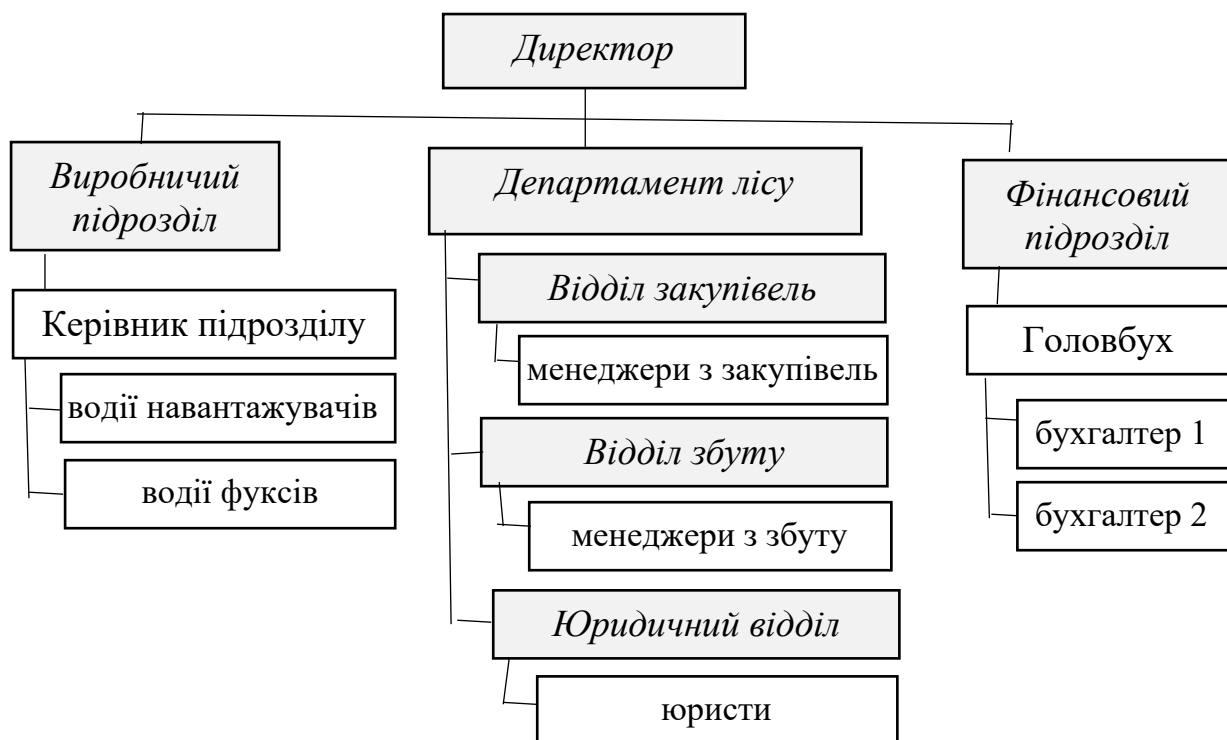


Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Еко Терра Трейд»

Джерело: складено авторкою

Керування діяльністю підприємства, у тому числі фінансовою результативністю, здійснює директор підприємства Будько А.О., в повноваження якого входить видача наказів, розпоряджень та доручень щодо функціонування підприємства; управління майном і фінансами підприємства; укладання договорів; організація та контроль виробничих процесів; розробка, впровадження та моніторинг фінансової політики, а також представництво підприємства у взаємовідносинах з іноземними стейкхолдерами тощо.

Для автоматизації бізнес-процесів ТОВ «Еко Терра Трейд» використовує програмний продукт BAS Бухгалтерія, який є сучасним програмним забезпеченням для автоматизації переважно бухгалтерського обліку, а також управління фінансовими процесами підприємства. Основні характеристики BAS Бухгалтерії, окрім автоматизації облікових процесів, також дозволяють управляти фінансами, здійснюючи контроль за рухом коштів, ведення касових і банківських операцій, плануючи і контролюючи бюджет підприємства тощо. В

цілому використання даного ІТ-рішення, на думку керівництва підприємства, цілком його влаштовує на даному етапі розвитку.

Таким чином, враховуючи ринкові тенденції та аналіз стану ринку деревини в Україні, що було здійснено у підрозділі 2.1 даної кваліфікаційної роботи, ТОВ «Еко Терра Трейд» має можливості для подальшої диверсифікації послуг, включаючи розширення асортименту продукції, використання сучасних технологій у виробництві та впровадження екологічних стандартів.

Для більш повної картини щодо фінансового стану ТОВ «Еко Терра Трейд» перейдемо до розгляду його основних результативних показників діяльності. Аналіз розпочнемо з динаміки валюти балансу, яка графічно представлена нижче (рис. 2.7).

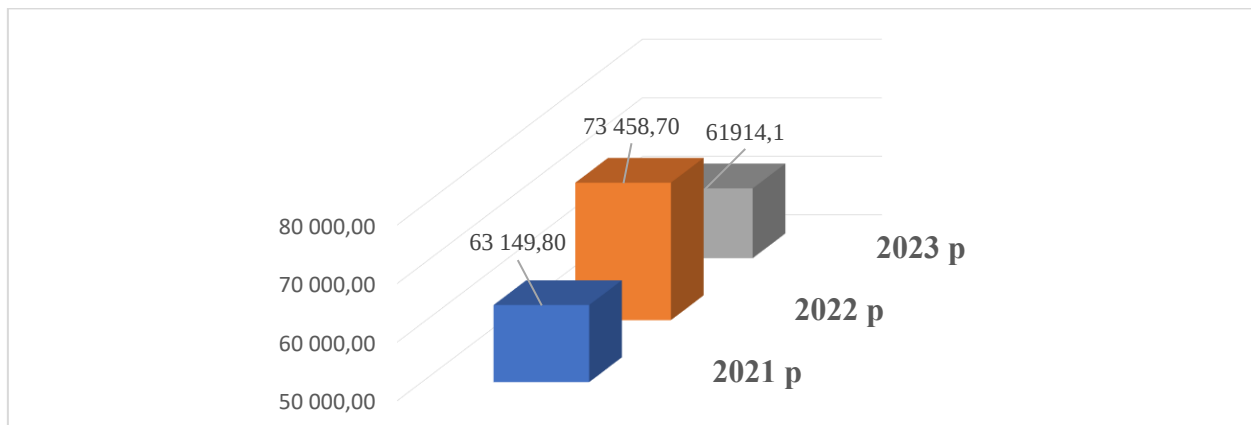


Рис.2.7. Валюта балансу ТОВ «Еко Терра Трейд», тис. грн.

Джерело: побудовано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані за 2021-2023 рр., можна констатувати, що ТОВ «Екко Терра Трейд» спочатку демонструвало зростання, але в останньому році зафіксовано зниження показника валюти балансу. Саме тому необхідно провести додатковий аналіз причин такого зниження, щоб вжити необхідних заходів для стабілізації фінансового становища.

Розглянемо динаміку активів та пасивів ТОВ «Екко Терра Трейд» (рис. 2.8).

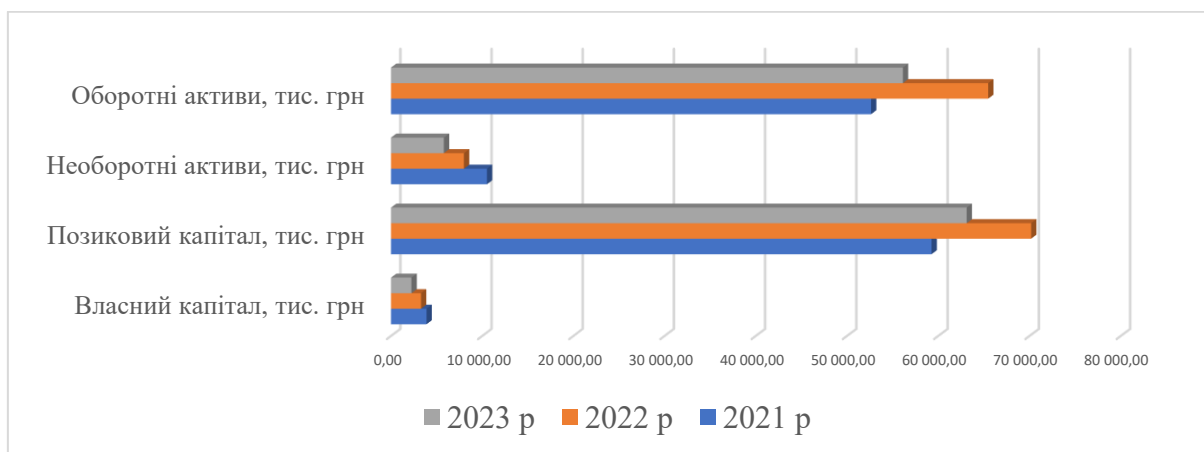


Рис.2.8. Динаміка активів та пасивів ТОВ «Еко Терра Трейд», тис. грн.

Джерело: побудовано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

Бачимо, що необоротні активи суттєво скоротилися протягом аналізованого періоду, що може свідчити про продаж основних засобів або зменшення інвестицій в основний капітал. Оборотні активи зросли в 2022 році, що є позитивним знаком, адже вказує на покращення ліквідності підприємства. Однак зниження у 2023 році може свідчити про проблеми з обігом коштів або зменшення запасів.

Позиковий капітал зріс у 2022 році, що могло бути пов'язано з новими позиками або кредитами. У 2023 р. він зменшився, але залишається на високому рівні, що може свідчити про зниження потреби у фінансуванні або погашення боргів. Проте особливу увагу слід приділити саме власному капіталу, який зменшився протягом двох років. Це свідчить про те, що зобов'язання підприємства перевищують його активи, що є тривожним сигналом для фінансової стабільності.

Звернемося до структури активів та пасивів підприємства за аналізований період (табл. 2.3).

Отримані результати (табл. 2.3) підтверджують, що структура активів товариства за аналізований період суттєво не змінилася, а ось зниження власного капіталу вимагає суттєвої реакції керівництва підприємства.

Таблиця 2.3

Структура балансу ТОВ «Екко Терра Трейд», %

Стаття	Роки		
	2021	2022	2023
1. Активи			
Необоротні активи	16,7	10,9	9,4
Оборотні активи	83,3	89,1	90,6
Всього	100,0	100,0	100,0
2. Пасиви			
Власний капітал	6,2	4,5	3,3
Позиковий капітал	93,8	95,5	96,7
Всього	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

Крім того, необхідно проаналізувати доходи та витрати підприємства (рис. 2.8).

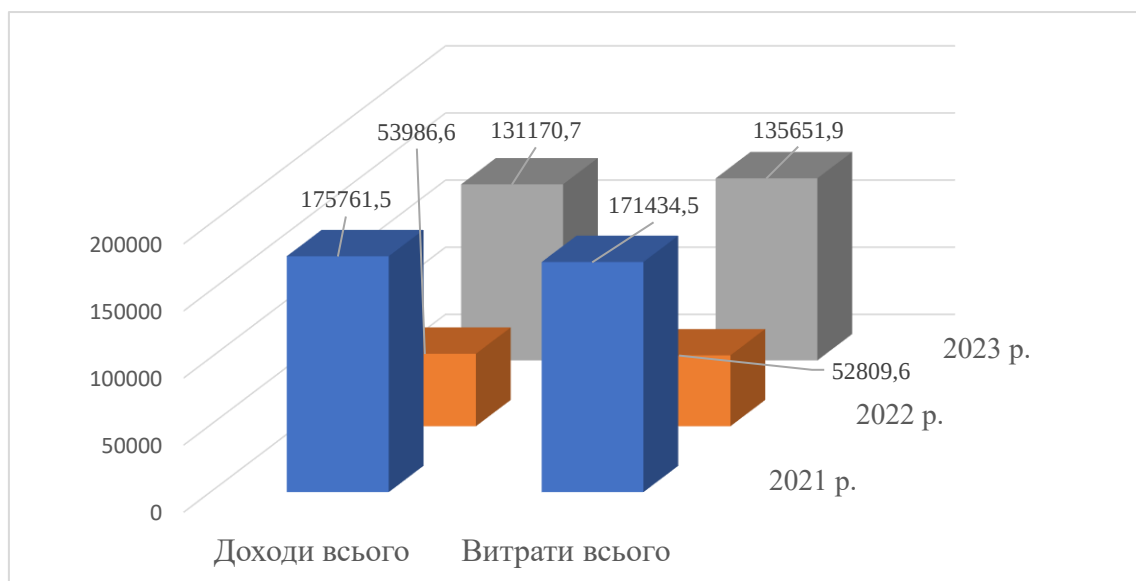


Рис.2.8. Динаміка доходів і витрат ТОВ «Еко Терра Трейд», тис. грн.

Джерело: побудовано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

У 2021 році доходи підприємства склали 175761,5 тис. грн., а в 2022 році катастрофічно знизилися та склали всього 53986,6 тис. грн., що пов'язано з початком військових дій на території України, внаслідок чого суттєво скоротився попит на продукцію ТОВ «Еко Терра Трейд». Проте в 2023 р. підприємство змогло оговтатися та активізувати усі свої виробничі можливості

та скористатися налагодженими зв'язками, що призвело до збільшення доходів на 143%, відносно 2022 р. При цьому, аналогічна ситуація була з витратами підприємства також.

Слід відмітити, що за аналізований період суттєво скоротилася кількість працюючих: з 25 осіб у 2021 р. до 19 осіб у 2022 р., а в 2023 р. – лише 14 осіб.

Перейдемо до аналізу показників ліквідності підприємства, алгоритм розрахунку яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Методика розрахунку показників ліквідності

Показник	Розрахунок	Норматив
Коефіцієнт загальної ліквідності	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань	>1
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення оборотних активів за мінусом запасів до поточних зобов'язань	> 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових активів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань	0,2-0,25

Джерело: узагальнено авторкою за даними [21; 27; 34; 38; 46; 47]

Розраховані показники зведено нижче в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності діяльності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Показник	Фактичні значення показника		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,89	0,93	0,89
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,27	0,25	0,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,23	0,006	0,01

Джерело: розраховано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

Як бачимо, протягом аналізованого періоду спостерігалася коливання показників ліквідності, зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності продемонстрував певне покращення у 2023 році, але залишився нижче критичного рівня 1. Це свідчить про те, що підприємство не має достатньо

ліквідних активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Коефіцієнти абсолютної ліквідності, навпаки, залишаються на критично низьких рівнях, що вказує на недостатню наявність найбільш ліквідних активів.

Далі розрахуємо показники рентабельності, які є невід'ємною частиною фінансового аналізу, оскільки надають підприємству можливість оцінити свою ефективність, порівняти результати з конкурентами та приймати стратегічні управлінські рішення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Методика розрахунку показників рентабельності

Показник	Розрахунок	Норматив
Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку (збитку) до середньої вартості активів	> 0
Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку (збитку) до середньої вартості власного капіталу	> 0
Рентабельність продажу	Відношення чистого прибутку (збитку) до виручки від реалізації	> 0

Джерело: узагальнено авторкою за даними [21; 27; 34; 38; 46; 47]

Отримані результати зведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Показник	Фактичні значення показника		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коеф-т рентабельності активів	0,072	0,014	-0,066
Коеф-т рентабельності власного капіталу	0,704	0,269	-2,000
Коеф-т рентабельності продажу	0,0206	0,0211	-0,0344

Джерело: розраховано авторкою на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз показників рентабельності свідчить про суттєві фінансові проблеми підприємства у 2022-2023 рр. Негативні значення рентабельності активів та власного капіталу вказують на те, що підприємство не тільки не генерує прибуток, але й зазнає збитків. Рентабельність продажу також стала негативною, що свідчить про проблеми з управлінням витратами. Загальна картина вказує на

необхідність термінових заходів для покращення фінансового стану підприємства, включаючи оптимізацію витрат, поліпшення управлінських рішень і стратегій продажу.

Заключним етапом фінансового стану підприємства буде аналіз його фінансової стійкості на основі розрахунку саме відносних показників (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Методика розрахунку фінансової стійкості

Показник	Розрахунок	Норматив
Коефіцієнт фінансової залежності	Відношення валюти балансу до власного капіталу	< 2
Коефіцієнт автономії	Відношення власного капіталу до валюти балансу	> 0,5
Коефіцієнт фінансового ризику	Відношення позикового капіталу до власного	> 0,5

Джерело: узагальнено авторкою за даними [21; 27; 34; 38; 46; 47]

Отримані показники для досліджуваного підприємства зображено графічно нижче (рис. 2.9).

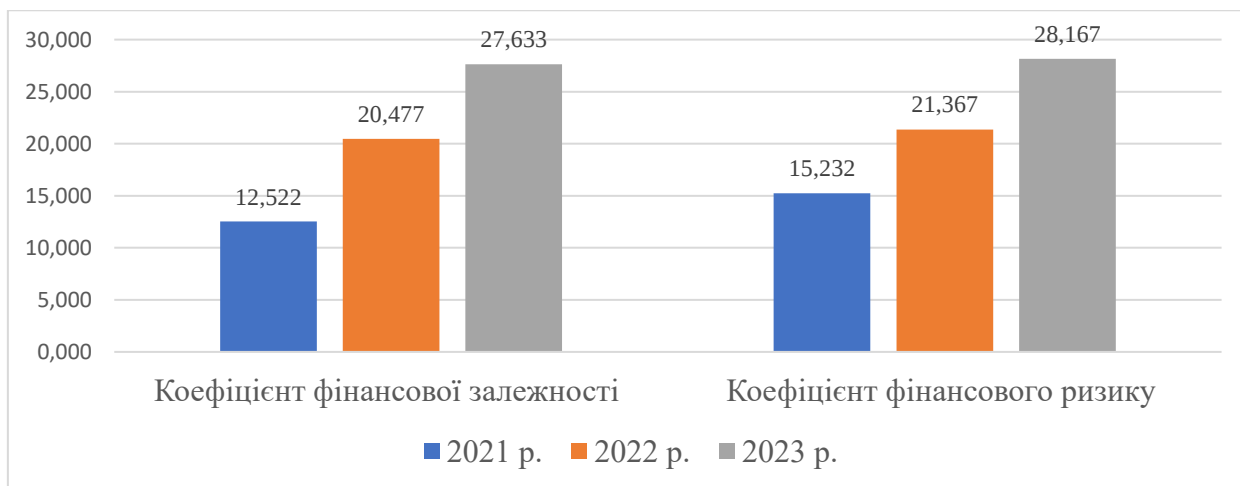


Рис.2.9. Показники фінансової стійкості ТОВ «Еко Терра Трейд»

Джерело: побудовано авторкою на основі власних розрахунків

Аналіз показників фінансової залежності та фінансового ризику свідчить про те, що підприємство зазнало значного збільшення залежності від зовнішніх фінансових джерел у 2021-2023 рр. Зростаючі значення обох коефіцієнтів

вказують на підвищення фінансових ризиків, що може загрожувати стабільності підприємства. Рекомендується провести детальний аналіз структури капіталу, оптимізувати боргове навантаження та розглянути можливість зменшення залежності від позикових коштів для покращення фінансової стійкості.

Таким чином, можна сказати, що ТОВ «Еко Терра Трейд» переживає для себе важкі часи, саме тому необхідно більш детально проаналізувати результативність його діяльності та визначити фактори, які на неї мають суттєвий вплив.

2.3. Оцінка сучасного рівня управління фінансовою результативністю ТОВ «Еко Терра Трейд»

Аналіз фінансового стану ТОВ «Еко Терра Трейд» показав, що на підприємстві існують певні проблеми з результативністю діяльності в останні роки. Саме тому пропонуємо більш детально дослідити зміну фінансового результату від основної операційної діяльності за допомогою факторного аналізу (табл. 2.9).

Аналіз даних табл.2.9 показав, що зниження збитків від основної операційної діяльності з 6,9 млн. грн. до 4,97 млн. грн. стало можливим завдяки позитивному впливу таких факторів, як підвищення відпускних цін, скорочення адміністративних витрат та збільшення обсягу реалізації в натуральному вираженні. Внаслідок зростання відпускних цін на продукцію, збитки від продажу зменшилися на 3,9 млн. грн. Зниження адміністративних витрат також сприяло зменшенню збитків на 2,4 млн. грн. Крім того, збільшення обсягу продажів у натуральному вираженні призвело до скорочення збитків від основної операційної діяльності на 19,3 млн. грн.

Проте досягнуте зменшення збитків від реалізації продукції було частково компенсовано негативним впливом таких чинників, як зростання виробничих витрат на реалізовану продукцію, зростанням витрат на збут та зміна структури продажів на користь менш рентабельних товарів. Зміна структури реалізації, що відбулася внаслідок зменшення частки більш витратних виробів, призвела до

збільшення збитків від продажу на 10 млн. грн. Крім того, підвищення виробничої собівартості продукції сприяло збільшенню збитків від основної операційної діяльності на 4,8 млн. грн.

Таблиця 2.9

**Факторний аналіз фінансового результату
від основної операційної діяльності на ТОВ «Еко Терра Трейд»**

Показники	2022 р.	2023 р.	На дату реалізації	Фактори	Вплив на прибуток	
					розрахунок	сума
1	2	3	4	5	6	7
1.Чистий дохід	45 756,9	130 266,1	90785,1	1.Ціни	130 266,1 – 90 785,1	39481,0
2.Виробнича собівартість	45453,6	128837,0	81302,2	2.Собівартість	128 837,0– 81 302,2	-47534,8
3.Адміністративні витрати	7189,6	4778,0	7189,6	3.Адміністративні витрати	4778,0 – 7189,6	2411,6
4. Витрати на збут	0	1622,0	0	4.Збутові витрати	1622,0 -0	-1622,0
5.Прибуток від основної операційної діяльності	-6 886,4	-4 970,9	2 293,3	5.Зміна обсягу реалізації у натуральному виразі	12 319,8 – (-6886,4)	19206,2
6.Прибуток при фактичному обсязі реалізації	X	X	12 319,8	6.Зміна складу товарів	2293,3- 12319,8	-10026,5

Джерело: розраховано авторкою за даними звітності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Перейдемо до розрахунку точки беззбитковості та ефекту виробничого левериджу (табл. 2.10).

Отримані результати свідчать про втрату підприємством запасу фінансової міцності в 2022-2023 рр., оскільки чистий дохід за вказані роки набагато менше точки беззбитковості. Проте слід підкреслити, що в 2023 році ситуація суттєво покращилася, відносно 2022 року. Так, маржинальний дохід збільшився майже в 5 разів, а постійні витрати скоротилися на 11%. Значення коефіцієнту виробничого левериджу зменшилося.

Таблиця 2.10

Аналіз ефекту виробничого левериджу на ТОВ «Еко Терра Трейд»

№ з/п	Показники	2022 р.		2023 р.	
		абс.	% до чистої виручки	абс.	% до чистої виручки
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід, тис. грн	45 756,9	100,0	130 266,1	100,0
2	Змінні витрати, тис.грн	45 453,6	99,3	128 837,0	98,9
3	Маржинальний дохід, тис.грн	303,3	х	1 429,1	х
4	Постійні витрати, тис.грн	7 189,6	15,7	6 400,0	4,9
5	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	-6 886,4	-15,1	-4 970,9	-3,8
6	Точка беззбитковості, тис.грн	1084648,2	2370,5	583376,0	447,8
7	Коефіцієнт виробничого левериджу	0,158	х	0,050	х
8	Ефект виробничого левериджу	х	х	х	х
9	Запас фінансової тривалості, тис. грн	-1038891,3	х	-453110	х

Джерело: розраховано авторкою на основі управлінських даних та звітності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Разом з тим, ми бачимо, що розмір постійних витрат, які наявні на підприємстві, є обтяжливим для нього. Й ризиковість, яку випробовує на собі підприємство, є вкрай високою. Оскільки в нього немає запасу фінансової міцності й будь-яке коливання, у даному випадку зменшення обсягу реалізації продукції призведе до більшого загострення збитковості підприємства.

Продовжимо дослідження зміни рентабельності активів підприємства за рахунок окремих факторів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз впливу чинників на зміну рентабельності активів товариства

Показники	Роки		Зміна (+;-)		
	2022	2023	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності активів
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис.грн	965,10	-4481,2	-5446,3		
Чистий дохід, тис.грн	45756,9	130265,5	+84508,6		

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість активів, тис.грн	68304,25	67686,3	-618,0		
К-т рентабельності активів	0,014	-0,066	-0,080		
К-т чистої рентабельності продажів	0,021	-0,034	-0,055	-0,037	
К-т оборотності активів	0,670	1,925	+1,255		-0,009

Джерело: розраховано авторкою на основі звітності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Розглянемо більш детально розрахунок останніх стовпчиків:

- Вплив коефіцієнта чистої рентабельності продажів на зміну коефіцієнта рентабельності активів = $-0,055 \cdot 0,670 = -0,037$

- Вплив коефіцієнта оборотності активів на зміну коефіцієнта рентабельності активів = $+1,255 \cdot (-0,034) = -0,043$

Обидва показники негативно впливають на рентабельність активів. При цьому, за рахунок зниження рентабельності продажів рентабельність активів зменшилась на 3,7%, а за рахунок оборотності активів – на 4,3%.

Проведений аналіз ТОВ «Еко Терра Трейд» показав, що підприємство має доволі суттєвий досвід роботи, намагається повно задовольняти вимоги споживачів, проте має суттєві проблеми, через дію багатьох зовнішніх факторів. Саме тому для більш повного розуміння загальної картини, використаємо SNW-аналіз (табл.2.12).

Проаналізуємо більш детально отримані результати:

1. Складова «Кадри» підприємства демонструє в цілому сильні позиції, зокрема у кваліфікації персоналу, мотивації та зацікавленості у розвитку компанії. Проте помірний рівень плинності кадрів і продуктивності праці може свідчити про необхідність подальшого вдосконалення умов праці та впровадження стратегій для зниження плинності. Загалом, підприємство має потенціал для розвитку завдяки висококваліфікованому та мотивованому персоналу.

2. Організаційні позиції вказують на те, що підприємство має сильні сторони в оперативності прийняття рішень і інформаційній забезпеченості, що дозволяє йому ефективно функціонувати в умовах нестабільного ринку. Однак середній рівень чіткості розподілу повноважень і низька реакція на зміни ринку свідчать про наявність проблем, які можуть негативно вплинути на загальну ефективність. Рекомендується зосередитися на покращенні комунікації всередині команди та адаптації до ринкових змін для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

SNW-аналіз ТОВ «Еко Терра Трейд»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1. Кадри			
Кваліфікація персоналу	8		
Плинність кадрів		6	
Продуктивність праці	7		
Зацікавленість у розвитку підприємства	8		
Мотивація та стимулювання	9		
2. Організація			
Оперативність прийняття рішень	8		
Чіткість розподілу повноважень		6	
Інформаційна забезпеченість	7		
Реакція на зміни ринку			4
3. Виробництво			
Використання сучасних технологій	8		
Зношеність обладнання			3
Якість продукції	7		
Постійні постачальники	8		
Широта асортименту			3
Екологічність та безпечність		5	
4. Фінанси			
Ліквідність		6	
Фінансова стійкість		5	
Рентабельність			2
Наявність власних обігових коштів		5	
5. Маркетинг			
Програми лояльності для клієнтів			2
Онлайн-продажі та присутність на онлайн-платформах	7		
Конкурентна ціна	8		
Репутація та імідж		5	
Частка ринку			3

Джерело: розраховано авторкою на основі власного дослідження

На рисунку 2.10 відображено графічну інтерпретацію SNW-аналізу для ТОВ «Екко Терра Трейд».



Рис. 2.10. SNW-аналіз ТОВ «Еко Терра Трейд»

Джерело: побудовано авторкою на основі власного дослідження

3. «Виробництво» вказує, що підприємство має сильні сторони у використанні сучасних технологій, якості продукції та наявності постійних постачальників, що забезпечує стабільність виробництва. Однак низька зношеність обладнання, обмежена широта асортименту та середній рівень екологічності вказують на наявність проблем, які потребують термінового вирішення. Рекомендується інвестувати в модернізацію обладнання, розширення асортименту та покращення екологічних стандартів для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

4. «Фінанси» демонструють, що підприємство має середні показники ліквідності та фінансової стійкості, але серйозні проблеми з рентабельністю вказують на необхідність термінового втручання. Наявність власних обігових коштів також є середньою, що свідчить про певні ризики в управлінні фінансами. Рекомендується зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні цінової

політики та поліпшенні управління обіговими коштами для підвищення фінансової стабільності підприємства.

5. Маркетингові складові демонструють, що підприємство має потенційні можливості для зростання, зокрема в онлайн-продажах та конкурентних цінах. Однак відсутність програм лояльності, низька частка ринку та середня репутація вказують на необхідність термінового вдосконалення маркетингових стратегій. Рекомендується розробити програми лояльності, активніше просувати бренд, інвестувати в рекламу та покращити взаємодію з клієнтами для підвищення конкурентоспроможності та збільшення частки ринку.

Таким чином, ТОВ «Еко Терра Трейд» має потужні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу, мотивація працівників та використання сучасних технологій, які можуть стати основою для зростання. Проте існують також суттєві слабкості, зокрема низька рентабельність, зношеність обладнання та недостатня реакція на зміни ринку, які потребують термінової уваги. Рекомендуємо розширити асортимент продукції, що дасть можливість за допомогою суттєвого потенціалу підприємства зменшити кількість слабких позицій, отримавши покращення репутації та пізнаваності, а основне – оптимізувати виробничі процеси та підвищити результативність діяльності.

Для того, аби чітко визначитися з подальшими рекомендаціями ТОВ «Еко Терра Трейд» скористаємося матрицею Ігоря Ансоффа, яка складається із чотирьох основних стратегій, які базуються на двох вимірах: ринки (нові чи існуючі) та товари (нові чи існуючі).

Можливі стратегії розвитку для підприємства відображені в табл. 2.13.

Аналіз даних табл. 213, показав, що можливі такі варіанти:

1. ТОВ «Еко Терра Трейд» може зосередитися на збільшенні продажів існуючих продуктів на вже освоєних ринках, наприклад, через активну рекламну кампанію та залучення нових клієнтів.

Таблиця 2.13

Стратегії розвитку ТОВ «Еко Терра Трейд» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Існуючий ринок	Новий ринок
Існуючий продукт	Розширення обсягів продажу: -збільшення продажів тріски з м'якої та твердої деревини; -розробка програм лояльності для постійних клієнтів.	Розширення на нові географічні ринки: -вихід на нові регіональні або міжнародні ринки.
Новий продукт	Диверсифікація продуктів: -впровадження нових видів тріски (ароматизованої або спеціальної для грилю); -виробництво тріски для специфічних потреб (для садівництва).	Інноваційна диверсифікація: -розробка нових продуктів на основі відходів деревообробки (палети); -вихід на ринок нових продуктів (компост або мульча).

Джерело: узагальнено авторкою на основі власного дослідження

2. Може розширити експорт тріски в нові регіони або країни, де попит на деревні матеріали для біомаси зростає.

3. Виробництво нових видів тріски може допомогти залучити нових клієнтів і задовольнити різноманітні потреби ринку.

4. Розробка нових продуктів на основі існуючих технологій і матеріалів може відкрити нові ринки та можливості для зростання.

На нашу думку, більш вигідною є саме стратегія інноваційної диверсифікації, а саме виробництво дерев'яних палет. При цьому підприємство має досвід у деревообробці, достатньо кваліфікований персонал та технічно підготовлене виробництво. Тобто, саме даний напрямок матиме максимальну результативність при мінімальних часових, фінансових, кадрових і матеріальних витратах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ НА ТОВ «ЕККО ТЕРРА ТЕЙД»

3.1. Обґрунтування заходів з удосконалення рівня управління фінансовою результативністю підприємства

Проведений у п.2.2 та 2.3 аналіз ефективності діяльності ТОВ «Еко Терра Трейд» показав, що при збільшенні обсягів реалізації паливної тріски у 2023 році порівняно із 2002 роком у 2,8 рази на підприємстві спостерігається суттєве погіршення фінансової результативності. Так, чистий фінансовий результат на підприємстві з позитивного (чистий прибуток у 2022 році складав 965,1 тис. грн) перетворився на негативний (чистий збиток у розмірі 4,5 млн. грн). Таке істотне погіршення фінансової результативності обумовлено високим рівнем змінних витрат у чистому доході підприємства й завеликими для підприємства постійними витратами. Незважаючи на те, що чисельність персоналу товариства скоротилась: у 2021 році чисельність працівників була 25 осіб; у 2022 році – вже 19 осіб, а у 2023 році – 14 осіб. Вважаємо, що одним із чинників, які впливають на фінансову результативність діяльності досліджуваного підприємства, є сезонність виробництва паливної тріски й неможливість управлінського персоналу у 2023 році довести обсяги збуту продукції до довоєнних років: (у 2021 році – 174 млн. грн, а у 2020 році – 185 млн. грн), а у 2023 році – 130 млн. грн вказує на те, що треба розширювати асортимент продукції, яку можливо виготовляти із деревини на наявному обладнанні, й тим самим, зменшувати прояви сезонності у діяльності підприємства. Розширення асортименту виготовленої продукції дозволить мінімізувати постійні витрати на одиницю продукції й більш ефективно використовувати наявні на підприємстві ресурси. Разом з тим, задля виявлення пріоритетних шляхів покращення фінансової результативності на ТОВ «Еко Терра Трейд» доцільно використати інструментарій економіко-математичного моделювання. Вказаний інструментарій дозволяє оцінити вигодогнівний зв'язок між факторами та

результативним показником. У реальному житті не завжди можна описати зв'язок між факторними та результативним показниками за допомогою функціональних моделей, здебільшого ми логічно розуміємо, що той чи інший чинник впливає на результат ймовірно. Тому такий вирогідністний зв'язок можливо виміряти шляхом використання інструментарію математичного моделювання. Нами було прийняте рішення застосувати кореляційно-регресійний аналіз.

У якості результативного показника (y) нами обрано коефіцієнт рентабельності активів, який визначається за чистим фінансовим результатом. Доцільність використання саме цього критерію для оцінки фінансової результативності на ТОВ «Еко Терра Трейд» вбачається нами в тому, що цей показник найбільш чітко показує наскільки ефективно використовуються активи підприємства й включає в себе усі позитивні або негативні аспекти, обумовлені дією ефекту операційного та фінансового левериджів у діяльності підприємства.

На обраний результативний показник, істотну дію чинять такі фактори-аргументи:

1. Рівень товарності (x_1). Цей показник розраховується відношенням обсягу реалізованої продукції до виробленої продукції й у промисловості цей показник допомагає оцінити здатність підприємства виходити на ринок з конкурентоспроможною продукцією.

2. Коеф-т валової рентабельності продажів (x_2). Зазначений показник обрано нами завдяки можливості на основі нього оцінювати прояв сезонності у діяльності підприємства. Також у поєднанні із рівнем товарності аналіз цього показника дозволяє виявити проблеми в управлінні результативністю діяльності підприємства. Можливі наступні варіанти інтерпретації значень вказаних показників:

- якщо рівень товарності високий, але валова рентабельність низька, це може свідчити про низьку цінову політику або високу собівартість продукції;

— якщо обидва показники високі, підприємство є ефективним як у виробництві, так і в комерційній діяльності.

3. Коеф-т відношення запасів до робочого капіталу (x_3).

Вказаний коефіцієнт показує, яку частину робочого капіталу (різницю між оборотними активами та поточними зобов'язаннями) становлять запаси. Запаси є найменш ліквідною складовою оборотних активів, тому велика їх частка у робочому капіталі може знижувати здатність підприємства швидко покривати свої поточні зобов'язання. Задля розуміння, яким чином інтерпретувати зміни вказаного коефіцієнта у часі, нами використано наступну шкалу:

- $<0,5$: запаси займають невелику частину робочого капіталу, що свідчить про високу ліквідність і ефективність управління ними;
- $0,5-0,7$: прийнятний рівень, але необхідно контролювати обсяг запасів;
- $>0,7$: велика частка запасів у робочому капіталі, що може свідчити про ризик фінансової нестабільності чи проблеми з оборотними коштами.

Зазначимо, що високе значення коефіцієнта відношення запасів до робочого капіталу може свідчити про ризик надмірної залежності бізнесу від управління запасами, що може призвести до збитків у разі зниження попиту на продукцію підприємства.

Тенденції стосовно зміни обраних нами чинників впливу на рентабельність активів ТОВ «Еко Терра Трейд» за 2021-2023 роки наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Дані для побудови регресійної моделі, що відображає вплив чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Еко Терра Трейд»

№ з/п	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	Обсяг виробництва продукції, тис. грн	208 074,9	93 199,2	156 488,5
2	Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	172 631,2	45 756,9	130 266,1
3	Валовий прибуток, тис. грн	19 617,5	303,3	1428,2
4	Чистий прибуток, тис. грн	3 548,1	965,1	-4 481,2
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн	49 069,85	68 304,25	67 686,4
6	Оборотні активи (станом на кінець року), тис. грн	52 633,3	65 462,9	56 121
7	Запаси (станом на кінець року), тис. грн	36 387,9	47 590,9	30 220,1

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
8	Поточні зобов'язання (станом на кінець року), тис. грн	59 259,3	70 174,5	63110,8
9	Робочий капітал (станом на кінець року), тис. грн	-10 189,45	-4 711,6	- 6 989,8
10	Рентабельність активів, %	7,23	1,41	-6,62
11	Рівень товарності, %	83	49,1	83,2
12	Валова рентабельність продажів, %	11,36	0,66	1,1
13	Коеф-т відношення запасів до робочого капіталу	-3,57	-10,1	-4,32

Джерело: розраховано авторкою за даними ТОВ «Еко Терра Трейд»

Дані щодо квартальної інформації для побудови регресійної моделі наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Просторово-часова матриця

	у	x ₁	x ₂	x ₃
1	2	3	4	5
1	0,0511	0,74	0,1317	-4,12
2	0,0599	0,91	0,1426	-3,17
3	0,0702	0,67	0,0932	-3,52
4	0,0723	0,83	0,1136	-3,57
5	0,0415	0,61	0,0339	-6,15
6	0,0385	0,12	0,0074	-8,11
7	0,0217	0,54	0,0061	-9,17
8	0,0141	0,491	0,0066	-10,1
9	0,0099	0,72	0,024	-7,87
10	-0,014	0,79	0,017	-5,62
11	-0,052	0,81	0,014	-4,11
12	-0,066	0,832	0,011	-4,32

Джерело: розраховано авторкою за даними ТОВ «Еко Терра Трейд»

Побудова регресійної моделі проходила із використанням табличного процесору Excel. Рівень надійності побудованої моделі задано нами як 95%. Висновки стосовно результатів здійсненого кореляційно-регресійного аналізу наведені нами у табл. 3.3, 3.4 та 3.5.

Таблиця 3.3

Регресійна статистика

Показник	Значення
1	2
Множинний R	0,8393
R-квадрат	0,7044

Джерело: розраховано авторкою в табличному процесорі Excel

Коефіцієнт множинної кореляції $R = 0,8393$. Він показує, що у рівнянні тісний кореляційний зв'язок, який характеризує залежність рентабельності активів ТОВ «Еко Терра Трейд» від чинників, включених до моделі.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,7044$, показує частку варіації результативного значення y , яка пояснюється зміною факторів x_1, x_2, x_3 . Тобто R^2 показує, що 70,44% варіації рівня рентабельності активів досліджуваного підприємства можна пояснити змінами обраних чинників.

На частку факторів, які не увійшли до моделі, припадає 29,56%.

Рівняння регресії має наступний вид:

$$y = -0,004 + 0,0097 x_1 + 0,0087 x_2 - 0,017 x_3 \quad (3.1)$$

Таблиця 3.4

Інформація щодо складових регресійної моделі впливу чинників на зміну рентабельності активів ТОВ «Еко Терра Трейд»

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	Р-Значення
1	2	3	4
Y-перетин	-0,00406	0,044299	0,022211
Змінна X 1	0,0096662	0,043488	0,046937
Змінна X 2	0,0087361	0,012105	0,000477
Змінна X 3	-0,01702	0,004708	0,017456

Джерело: дані табличного процесору Excel

Знаки, отримані під час розрахунків перед кожною змінною, відповідають реальним економічним залежностям. Рівняння показує, що зростання рівня товарності на 1% призведе до збільшення рентабельності активів на 0,97%; збільшення валової рентабельності продажів на 1% призведе до зростання рентабельності активів на 0,87%; збільшення коефіцієнта відношення запасів до робочого капіталу призведе до зменшення рентабельності активів на 1,7%. Значення третього чинника слід інтерпретувати як негативне, оскільки на підприємстві відсутній робочий капітал й товариство є фінансово залежним від

зовнішнього фінансування й запаси формуються завдяки кредиторській заборгованості, що й так спричиняє погіршення стану платоспроможності підприємства й збільшення залежалих запасів створює негативний вплив на фінансовий стан підприємства. Тому доцільно розробити заходи, які дозволили б оптимізувати наявні запаси й більш ефективно використовувати їх для виробництва продукції з деревини.

Перейдемо до інтерпретації результатів дисперсійного аналізу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Дисперсійний аналіз побудованої регресійної моделі

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значущість F</i>
1	2	3	4	5	6
Регресія	3	0,018624	0,006208	12,72922	0,002055468
Залишок	8	0,003901	0,000488		
Усього	11	0,022525			

Джерело: дані табличного процесору Excel

Перевірка статистичної значущості моделі у цілому підтверджується значущістю F- критерією Фішера. Так фактична р-значущість побудованої моделі дорівнює 0,00205 (див. табл. 3.5), що менше за загально прийнятий рівень значущості $\alpha = 0,05$, відповідно, можна стверджувати, що із достовірністю 95% побудована нами регресійна модель у цілому статистично значуща та надійна.

Узагальнення результатів проведеного кореляційно-регресійного аналізу свідчить, що для покращення фінансової результативності ТОВ «Еко Терра Трейд» бажано більш ефективно використовувати наявні виробничі запаси з метою недопущення їх залежалості й затримках у виробничому та фінансовому циклах підприємства, що буде впливати на оборотність активів й їх рентабельність. Також доцільно збільшити обсяги реалізації продукції й розширити асортимент продукції, яке може виробляти товариство. Якщо розвивати рекомендацію стосовно розширення асортименту продукції, яку може виробляти ТОВ «Еко Терра Трейд», то вважаємо за доцільне порекомендувати управлінському персоналу товариства організувати виробництво дерев'яних

палет. Справа в тому, що цей вид виробів із дерева користується великим попитом серед компаній, які займаються виробництвом та збутом своєї продукції. При цьому великий попит на дерев'яні піддони наявний не тільки в Україні, а й за кордоном. Як свідчить статистика [11], внаслідок воєнних дій в Україні за даними Європейської асоціації палет (EPAL) та Європейської федерації виробників дерев'яних піддонів і упаковки (FEFPEB) спостерігався дефіцит на дерев'яні піддони в Європі. Так, Україна у 2021 році виготовила та відправила на експорт до країн Європи 15 мільйонів штук дерев'яних піддонів. Для того, щоб зрозуміти чи багато це або замало, зазначимо, що за 2021 рік з України, Білорусії та Росії до Європи було імпортовано 20 мільйонів штук дерев'яних піддонів. Відповідно існує стійкий попит на дерев'яні піддони, які виготовляються в Україні. Причина такого високого попиту на цей товар полягає в тому, що відпускна ціна на ці дерев'яні вироби значно нижче, ніж на такі самі вироби, які виготовлено у різних країнах Європи (для справки в Україні у середньому відпускна ціна на піддон типу EUROPAL сягає 12 євро, а в Європі 25-27 євро). Також достатньо високий попит на дерев'яні піддони наявний з боку країн Азії. Зокрема, ТОВ «Еко Терра Трейд» відвантажує паливну тріску до Туреччини й, відповідно, у підприємства наявні канали збуту для організації експорту дерев'яних піддонів. Зазначимо, що оскільки ТОВ «Еко Терра Трейд» – це мале підприємство, то фінансові можливості щодо розширення асортименту вироблюваної продукції в нього обмежені. Тому вказаному підприємству доцільно виробляти полегшені дерев'яні європалети, оскільки їх виробництво порівняно із стандартними великими піддонами типу EUROPAL є менш витратним й для таких полегшених палет можливо використовувати деревину третього сорту, так як максимальна вага, яку може витримати одна полегшена палета – 600 кг, тоді як велика палета типу EUROPAL витримує вагу до 1 тонни. Тому перейдемо до оцінки економічної ефективності щодо виробництва запропонованої нами продукції.

3.2. Економічна ефективність заходів з удосконалення фінансовою результативністю діяльності ТОВ «Еко Терра Трейд»

Як вже було зазначено у п. 3.1, задля поліпшення обсягів ділової активності управлінському персоналу ТОВ «Еко Терра Трейд» доцільно розглянути можливість виробництва полегшених європалет розміром 800 x 1200 мм, які користуються попитом серед вітчизняних та іноземних товаровиробників, торговельних мереж та будь-яких організацій, які використовують логістичні канали збуту продукції. Виробництво саме полегшених європалет доцільно розглянути також виходячи із розмірів досліджуваного підприємства й видів піддонів, які користуються високим попитом серед підприємств. Справа в тому, що одна полегшена європалета може витримати вагу вантажу до 600 кг. Ця тара є універсальною, оскільки будь-які торговельні мережі приймають товар виключно на європалетах і це або полегшені європалети, або піддони EUROPAL. Різниця між цими видами піддонів полягає у тому, яку вагу можна перевозити на них й у розмірах самого піддону. Як вже було зазначено, полегшена європалета може витримати вагу до 600 кг, а піддон типу EUROPAL зможе витримати вагу до 1 тонни. Підвищений попит на європалети обумовлений тим, що складські полиці та стелажі розраховані виключно на європалети. До того ж торговельні мережі мають обмеження по вазі європалети із вантажем до 600 кг й висотою вантажу із палетою до 1,7 м., оскільки стелажі більшу вагу не витримують. Тому виробництво саме вказаного виду піддонів є економічно доцільним для ТОВ «Еко Терра Трейд» й вимагатиме менше, ніж при виробництві великих піддонів типу EUROPAL, матеріалів.

Щоб запустити нову лінію з виробництва дерев'яних піддонів для такого невеликого підприємства як ТОВ «Еко Терра Трейд» в Україні, потрібно врахувати кілька основних складових витрат: закупівля та встановлення обладнання, вартість сировини, витрати на персонал, енергетичні витрати, логістику і оренду (забезпечення) виробничих площ. Пропонуємо розглянути кожен з цих аспектів детальніше.

Для виробництва дерев'яних піддонів необхідний комплекс обладнання. Зазначимо, що усе обладнання, яке пропонується придбати, є вітчизняним. Обрання саме такого шляху оновлення виробничої бази підприємства, є економічно виправданим з позиції більш швидкого окуплення витрат підприємства на придбання обладнання й з позиції беззбитковості діяльності ТОВ «Еко Терра Трейд». Склад обладнання:

- пиломатеріальний верстат для розпилювання деревини на необхідні розміри. Ціна верстата вітчизняного виробництва сягає 80 тис. грн;
- лінія для складання піддонів, яка включає зшивні та шліфувальні машини. Лінія з базовим оснащенням коштує 800 тис. грн;
- цвяхозабивна машина (автоматична) – 150 тис. грн;
- конвеєрні системи для переміщення заготовок – 100 тис. грн;
- сушильне обладнання для підготовки деревини (для забезпечення низького рівня вологості) – від 200 000 грн. Зазначимо, що на ТОВ «Еко Терра Трейд» таке обладнання наявне. Тому на цих витратах можна заощадити.

Для виготовлення піддонів потрібна деревина (бруски, дошки), а також металева продукція для з'єднання:

- деревина: обсяг залежить від обсягів виробництва, але для невеликої лінії (прогнозується випуск 750 піддонів на місяць) можна орієнтуватися на 20 м³ деревини щомісячно. Ціна деревини в Україні може варіюватися від 2 000 до 4 000 грн за кубометр, залежно від регіону, сорту і виду (сосна, ялина, бук тощо). Оскільки допускається використовувати деревину – ясень третього сорту, то таку сировину у Хмельницькій області можна придбати по ціні – 2 815 грн за кубічний метр й загальні витрати на деревину складатимуть приблизно 56 300 грн/міс.;
- металеві кріплення (цвяхи, шурупи): витрати можуть становити близько 5 000 грн на 750 піддонів;
- персонал: для невеликої лінії знадобиться мінімум 5 працівників для обслуговування обладнання, контролю якості, пакування і вантажних робіт. Фонд оплати праці складатиме 85 033 грн на місяць;

- витрати на електроенергію залежать від інтенсивності роботи лінії. Орієнтовно 15 000 грн на місяць при стандартному виробничому обсязі.
- витрати на оренду цеху, офісу та складу для досліджуваного підприємства будуть дорівнювати 11 225 гривень на місяць (ця сума визначена із урахуванням того, що виробництво паливної тріски також буде продовжуватись й оренда цих приміщень розподілена окремо на виробництво європалет та тріски);
- втрати підприємства на логістику та інші витрати підприємства, які складатимуться із доставки деревини, пакування, маркування (зادля того, що європейські споживачі придбавали виготовлені на ТОВ «Екко Терра Трейд» на кожній палеті повинна бути маркування у вигляді ялинки – це означає, що деревина, з якої виготовлено полегшену європалету, не була вирощена у зоні із високою радіоактивністю); сертифікацію. Загальна сума таких витрат приблизно 19 000 грн на місяць.

Поточні витрати на виробництво полегшених європалет наведені нами станом на листопад 2024 року й оскільки початок виробництва планується здійснити у 2025 році, то ціни на ресурси будуть скориговані на інфляцію, яка згідно із запевненнями НБУ прогнозується в Україні протягом 2025-2027 років. Узагальнюючи наведений нами перелік витрат на організацію й запуск виробництва полегшених європалет, зробимо оцінку економічної ефективності запропонованого інвестиційного проекту. Узагальнимо капітальні витрати на придбання устаткування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Капітальні витрати ТОВ «Еко Терра Трейд»
для виробництва полегшених європалет

№	Назва обладнання	Сума, тис. грн
1	2	3
1	Пиломатеріальний верстат	80
2	Лінія для складання піддонів	800
3	Цвяхозабивна машина (повністю автоматична)	150
4	Конвеєрні системи для переміщення заготовок	100
5	Усього витрат на придбання обладнання	1 130

Джерело: сформовано авторкою на основі співбесіди із персоналом ТОВ «Екко Терра Трейд»

Далі надамо прогноз витрат ТОВ «Еко Терра Трейд» для виробництва та реалізації полегшених європалет. Рівень інфляції під час відображення прогнозованих доходів та витрат ТОВ «Еко Терра Трейд» за умов виробництва полегшених європалет було враховано виходячи із очікувань НБУ. Так, за оцінками НБУ [26] у 2025 році рівень інфляції складатиме 6,9%; у 2026 році вона буде дорівнювати 5,0%, а у 2027 році – 5,9%. Також витрати підприємства на виробництва полегшаних європалет будуть визначені із наступних обсягів виробництва продукції: у 2025 році – 750 палет на місяць; у 2026 році – 880 палет на місяць; у 2027 році – 1200 палет в місяць (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Інформація щодо витрат на виробництво та продаж полегшаних європалет виходячи із місячних та річних обсягів виробництва на ТОВ «Еко Терра Трейд»

Статті витрат, тис. грн	2025 рік (індекс інфляції – 6,9%)		2026 рік (індекс інфляції – 5,0%)		2027 рік (індекс інфляції – 5,9%)	
	Обсяг виробництв а за місяць	Обсяг виробництв а за рік	Обсяг виробництв а за місяць	Обсяг виробництв а за рік	Обсяг виробництв а за місяць	Обсяг виробництв а за рік
	750 шт	9 000 шт	880 шт	10 560 шт	1 200 шт	14 400 шт
1	2	3	4	5	6	7
Деревина	60,14	721,68	84,592	1015,104	191,915	2302,98
Металеві кріплення	5,245	62,94	7,282	87,39	11,568	138,819
Фонд оплати праці робітників	90,9	1090,8	110,245	1322,94	138,302	1659,624
Нарахування на оплату праці робітників	19,998	239,976	24,253	291,046	30,426	365,117
Електроенергія	16,035	192,42	20,392	244,714	39,128	469,538
Амортизація обладнання (визначена виробничим методом)	9,18	110,16	12,24	146,88	18,36	220,32
Логістичні витрати	20,38	244,56	22,449	269,388	26,15	313,8
Фонд оплати праці управлінського персоналу	5,0	60,0	5,5	66,0	6,1	73,2

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7
Нарахування на фонд оплати праці управлінського персоналу	1,1	13,2	1,21	14,52	1,342	16,104
Оренда цеху, офісу та складу готової продукції	12,0	144,0	12,6	151,2	13,343	160,116
Розподілені витрати на електроенергію	1,0	12,0	1,3	15,6	1,7	20,4
Усього витрат	239,979	2 879,748	300,766	3 609,199	476,636	5 719,639

Джерело: власна розробка авторки

Задля розрахунка ефективності впровадження інвестиційного проєкту щодо виробництва полегшених європалет на ТОВ «Еко Терра Трейд» трансформуємо дані табл. 3.7, де витрати на виробництво наведені згідно із розрахунком повної собівартості виробництва палет, у дані щодо витрат підприємства виходячи з їх економічних елементів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозні значення поточних витрат у 2025-2027 роках, тис. грн

№ з/п	Показники	Роки		
		2025	2026	2027
		Річний випуск палет – 9000 шт	Річний випуск палет – 10 560 шт	Річний випуск палет – 14 440 шт
1	2	3	4	5
1	Матеріальні витрати	784,62	1 102,494	2 441,799
2	Витрати на оплату праці	1 150,8	1 388,94	1 732, 824
3	Нарахування ЄСВ	253,176	305,567	381,221
4	Інші операційні витрати	580,992	665,318	943,474
5	Усього поточні витрати	2 769,588	3 462,319	5 499,319

Джерело: власна розробка автора

Обсяги чистого доходу від продажу полегшених європалет на ТОВ «Екко Терра Трейд» визначені виходячи із співбесіди із управлінським персоналом товариства та виходячи із аналізу потреб ринку й можливостей товариства щодо випуску полегшених палет виходячи із бюджету малого підприємства. Доходи

товариства від передбачувального продажу палет визначені із коригуванням на індекси інфляції, які опублікував НБУ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозні значення чистого доходу від реалізації полегшених палет
у 2025-2027 роках, тис. грн

№ з/п	Показники	Роки		
		2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1	Обсяг реалізації палет у натуральному виразі, шт	9000	10 560	14 400
2	Відпускна ціна без ПДВ, грн	364,2	402,1	483,4
3	Чистий дохід від реалізації палет, тис. грн	3 277,8	4 246,176	6 960,96

Джерело: розраховано автором згідно із прогнозом

Оцінимо економічну ефективність запропонованого нами інвестиційного проєкту (табл. 3.10). Вказаний проєкт розрахований на три роки (2025-2027) й ставка дисконтування визначена на рівні 21% (дані ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»). Амортизацію обладнання розраховано нами виходячи із виробничого методу.

Таблиця 3.10

Інформація для аналізу ефективності інвестиційного проєкту з
виробництва полегшених європалет, тис. грн

	Показники	Роки		
		2025	2027	2027
1	2	3	4	5
1	Прогнозований чистий дохід	3 277,8	4 246,176	6 960,96
2	Поточні витрати	2 769,588	3 462,319	5 499,319
3	Амортизація	110,16	146,88	220,32
4	Прибуток до оподаткування	398,052	636,976	1 241,321
5	Чистий прибуток	326,403	522,321	1 017,883
6	Чисті грошові надходження(3+5)	436,563	669,201	1 238,203
7	Коефіцієнт приведення	0, 828	0,689	0,567
8	Чисті грошові надходження приведені	361,474	461,0789	702,061
9	Сумарні чисті грошові надходження приведені	361,474	822,553	1 524,615

Джерело: власні розрахунки авторки виходячи із професійного бачення

Базуючись на інформації, яка наведена у табл. 3.10, ефективність запропонованого інвестиційного проекту з виробництва полегшених європалет ми оцінимо за такими показниками, як: чиста приведена вартість (NPV) та період окупності. Зазначені показники допомагають визначити, наскільки вигідним є проект, і за який час він поверне вкладені кошти.

NPV показує, скільки грошей інвестор отримає або втратить у результаті реалізації проекту, враховуючи вартість грошей у часі. Він розраховується як різниця між дисконтованими грошовими потоками та початковими інвестиційними витратами.

Якщо NPV більше 0, то інвестиційний проект вигідний й для ТОВ «Екко Терра Трейд» проект з виробництва полегшених європалет є вигідним. Доказом цього висновку є розрахунок :

$$NPV = 1\,524,615 - 1\,130,0 = 394,615 \text{ тис. грн}$$

Період окупності – це час, необхідний для повернення початкових інвестицій із генерованих грошових потоків й розраховується він як відношення початкових інвестицій до середнього щорічного дисконтованого грошового потоку.

Період окупності інвестиційного проекту з виробництва з виробництва полегшених європалет = $1\,130,0 \text{ тис. грн} / (1\,524,615 / 3) = 1\,130,0 \text{ тис. грн} / 508,2 \text{ тис. грн} = 2,22 \text{ року або } 26,6 \text{ місяців}$.

Узагальнений аналіз ефективності інвестиційного проекту з виробництва полегшених європалет свідчить, що цей проект є вигідним для ТОВ «Екко Терра Трейд» оскільки: по-перше, дозволяє зменшити прояв сезонності у виробничій діяльності підприємства, а також дозволяє більш ефективно використовувати наявну деревину підприємства й більш завантажити існуюче обладнання (так вкрай необхідна сушильна установка для виснаження вологості деревини, яка піде на виробництво палет, вже є у розпорядженні підприємства й на купівлі цього устаткування можна заощадити). Між тим, для того, щоб більш наочно показати вигоди, які отримає управлінський персонал підприємства від

впровадження цього інвестиційного проекту, вважаємо за доцільне вдатися до розрахунку рентабельності продукції, оскільки саме виробнича діяльність є основною для підприємства й поступово здійснення виробництва дерев'яних палет дозволить покращити фінансову результативність ТОВ «Еко Терра Трейд» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок прогнозного значення рентабельності продукції
на ТОВ «Екко Терра Трейд»

№ з\п	Показники	2023 рік (до здійснення заходу) при виробництві та реалізації паливної тріски	Прогноз на 2025 рік (1-й рік здійснення заходу) при виробництві та реалізації полегшених європалет
1	2	3	4
1	Чистий дохід від продажу готової продукції підприємства, тис. грн	130 265,5	3 277,8
2	Повна собівартість виробленої та реалізованої продукції, тис. грн	135 236,4	2 879,748
3	Фінансовий результат від реалізації продукції, тис. грн	-4 970,9	398,052
4	Рентабельність готової продукції (за чистим фінансовим результатом),%	-3,68	13,82

Джерело: розраховано авторкою виходячи із фактичних та прогнозних даних щодо виробництва та реалізації готової продукції на ТОВ «Еко Терра Трейд»

Аналіз даних табл. 3.11 свідчить, що незважаючи на набагато більші обсяги виробництва та реалізації паливної тріски (порівняно із виробництвом полегшених європалет у перший рік впровадження інвестиційного проекту), запровадження виробництва палет дозволяє вже у першому році їх виробництва, фінансовий результат від виробництва та реалізації готової продукції на ТОВ «Еко Терра Трейд» перетворити зі збиткового на прибутковий. Так, збиток від реалізації паливної тріски товариства у 2023 році дорівнював 4,97 млн. грн, а прогнозований прибуток від реалізації полегшених європалет у 2025 році

складатиме 398,05 тис. грн. Відповідно збиткове виробництво паливної тріски (збитковість готової продукції за 2023 рік складала 3,68%) зміниться на рентабельність виробництва полегшених європалет (у 2025 році вона складе 13,82%). Зазначимо, що виробництво нового виду продукції дозволить більш оптимально розподілити постійні витрати підприємства між різними видами продукції й більш ефективно використовувати наявні ресурси підприємства, що у сукупності поступово призведе до покращення показників фінансової результативності на ТОВ «Еко Терра Трейд». Варто зазначити, що прогнозована рентабельність готової продукції на рівні 13,82% є цілком закономірним результатом, оскільки згідно із аналітичними дослідженнями [6; 37], рентабельність виробництва дерев'яних палет (не пресованих) малими та середніми підприємствами, які функціонують в Україні може варіюватися від 10% до 25%.

Вважаємо за доцільне відмітити, що впровадження у практику господарювання ТОВ «Еко Терра Трейд» запропонованої нами рекомендації дозволить поліпшити ефективність господарювання на цьому підприємстві.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження управління фінансовою результативністю деревообробного підприємства можна зробити такі загальні висновки.

1. Фінансова результативність є ключовим показником ефективності підприємства, який демонструє здатність до стабільного розвитку. У роботі досліджено існуючі підходи до визначення фінансової результативності (ресурсний, процесний, прибутковий, вартісний, інтеграційний) і встановлено, що практичне використання часто передбачає комбінацію цих підходів.

2. Управління фінансовою результативністю підприємства охоплює комплекс методів та підходів, які спрямовані на досягнення стабільного прибутку, ефективне використання ресурсів і підвищення вартості компанії для власників. У роботі розглянуто основні методи управління (аналіз фінансових коефіцієнтів, горизонтальний і вертикальний аналіз, SNW-аналіз, аналіз точки беззбитковості, використання систем збалансованих показників (BSC) тощо). Ефективне управління фінансовими показниками передбачає стратегічне і операційне бюджетування, прогнозування, оптимізацію витрат та інвестування.

3. Встановлено, що інтеграція ERP-систем, BI-систем, CPM-платформ, технологій штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє автоматизувати прогнозування та прийняття управлінських рішень з метою підвищення результативності діяльності організації, а використання хмарних технологій та великих даних забезпечує прозорість і точність фінансового управління.

4. У роботі досліджено особливості управління деревообробними підприємствами України і з'ясовано, що дана галузь стикається з високою конкуренцією на внутрішньому ринку, залежністю від сировинної бази, енергозалежністю та викликами регуляторного середовища. Підприємства мають поєднувати внутрішні удосконалення (енергозбереження, автоматизація) з реагуванням на зовнішні виклики (законодавчі вимоги, коливання цін).

5. Аналіз зовнішнього середовища лісопильних підприємств показав, що на цей час для цих підприємств істотними ризиками здійснення господарської діяльності в Україні є нестабільний курс національної валюти й висока інфляція, що ускладнює виробництво продукції з дерева. Також істотною проблемою є нестача кваліфікованих кадрів, оскільки велика кількість фахівців мігрувала з країни або була мобілізована. Між тим, сприятливими чинниками є високий попит на екологічно чисту продукцію й зацікавленість іноземних покупців у експорті цієї продукції з України внаслідок її низької ціни (оскільки собівартість виробництва продукції з дерева в Україні менша, ніж в країнах Європи).

6. Дослідження практичних питань управління фінансовою результативністю відбувалось на даних ТОВ «Еко Терра Трейд», яке працює як постачальник деревної тріски для виробництва МДФ/ДСП та енергетики, починаючи з 2018 року. Зазначене підприємство більше 6 років працює на ринку лісопильної промисловості, постачаючи продукцію високої якості, яка була відзначена багатьма сертифікатами. Аналіз фінансового стану підприємства свідчить про суттєві проблеми з результативністю діяльності в останні роки, оскільки динаміка прибутку підприємства є негативною, а 2023 рік був збитковим для підприємства. Крім того, кількість працюючих протягом останніх трьох років скоротилася з 25 осіб до 14, що негативно впливає на виробничі можливості підприємства.

Використання SNW-аналізу, матриці Ансоффа та кореляційно-регресійного аналізу дало можливість визначити, що слабкі сторони ТОВ «Еко Терра Трейд» можна перевести у статус сильних за допомогою саме розширення асортименту за рахунок організації виробництва полегшених європалет з цілісної деревини. Це дасть можливість скористатися зростанням попиту на даний продукт не лише в межах країни, але й вийти на міжнародний ринок. Результатом стане покращення фінансового стану підприємства, збільшення його частки на ринку лісопильної продукції, покращить його імідж та репутацію. Аналіз показав, що період окупності проекту складає 27 місяців, а рентабельність виробництва палет у перший рік інвестиційного проекту складе 13,82%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична записка з лісозаготівлі в Україні за 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-ryнку-lesozagotovki-v-ukraine-2024-god> (Дата звернення: 09.11.2024)
2. Батрак О. В. Діагностика фінансової результативності підприємств з виробництва одягу: проблеми макро- і мікрорівня. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. 5-6. С. 47-53. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7068&i=6> (дата звернення: 01.10.2024).
3. Береда Т. М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. №4. С. 127-132.
4. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/ STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41-45.
5. Веселовський Г. IT-рішення для бізнесу: як технології допомагають компаніям досягати успіху. *HiTech.Expert*. 2024. URL: <https://expert.com.ua/181890-it-rishennya-dlya-biznesu-yak-tehnologii-dopomagayut-kompaniyam-dosyagaty-uspihu.html> (дата звернення: 11.11.2024).
6. Виготовлення дерев'яних піддонів – заробляємо на тарі. URL: <https://homebiznes.in.ua/vyhotovlennya-derevyanyh-piddoniv-zaroblyajemo-na-tari/> (дата звернення: 07.08.2024).
7. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh> (дата звернення 09.11.2024).
8. Волчек Р.М. Технології прийняття управлінських рішень щодо максимізації вартості підприємства в умовах невизначеності. Технології прийняття управлінських рішень: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. С. 250-278. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16090> (дата звернення: 19.11.2024)

9. Волчек Р.М., Москалюк Г.О. Організаційні засади контролю процедури оцінки мобілізованих активів підприємств. Інноваційні технології управління підприємством : монографія. За заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. С. 157-178. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16915> (дата звернення: 19.11.2024)

10. Волчек Р. М., Москалюк Г. О. Технології управління вартістю активів підприємства. Сучасні технології управління: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 266-308. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/16089> (дата звернення: 19.11.2024)

11. Вплив війни в Україні на ринок піддонів ЄС. URL: <https://haski.ua/blog/vplyv-vijny-v-ukrayini-na-rynok-piddoniv-yes> (дата звернення: 07.08.2024).

12. Глухова В. І., Шило Ю. С. Фінансова результативність діяльності підприємств і шляхи її покращення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 1(41). Том 2. С. 27-31.

13. Гончаренко С. В. Процесний підхід до побудови процесно-орієнтованої системи управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 3. С. 150-152.

14. Губко В. І. Механізм управління фінансово-економічними результатами діяльності аграрних підприємств: дис... к.е.н. за спец. 08.00.04. 2020. Одеська національна академія харчових технологій, Одеса, 2020. 227 с.

15. Динаміка обсягу реалізованих товарів та послуг за галузями. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.11.2024).

16. ДП «Ліси України» за 9 міс. 2024 наростило продаж деревини на 6,9%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1019171.html#:~:text=%2D2024%20%> (дата звернення: 09.11.2024)

17. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць національної академії державної прикордонної служби України*. 2019. №

3(81). С. 49-64. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/download/437/426/ (дата звернення: 20.10.2024).

18. З якими проблемами лісова галузь заходить у 2024 рік? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/2/708317/> (дата звернення: 09.11.2024)

19. Кармінська-Бєлоброва М. В. Механізм управління прибутковістю підприємства. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 1. С. 139-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16 (дата звернення: 10.04.2024).

20. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в Україні за 2010-2023 роки (за галузями). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2024)

21. Костенко Ю., Короленко О. і Гузь М. «Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану». *Економіка та суспільство*. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1758> (дата звернення: 03.07.2024).

22. Крижний А., Вінокуров Я. Ціни в Україні зростатимуть швидше, ніж очікувалося: НБУ переглянув прогноз. URL. <https://www.epravda.com.ua/news/2024/10/31/721272/> (дата звернення 08.11.2024).

23. Кузнецова І. О., Сокурєнко І. В. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 5(268). С. 169-188.

24. Кузнецова І. О. Конспект лекцій «Методи прийняття управлінських рішень в бізнесі» для студентів, спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2016. 52 с.

25. Кузнецова І. О., Кравченко В. О., Малютенко О. Ю. Науково-методичні аспекти управління стратегічними ризиками. Монографія. Одеса : Атлант, 2015. 188 с.

26. Лисенко О. Як НБУ змінить валютні правила і що робитиме з курсом у 2024 році. *Мінфін*. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/articles/kak-nbu->

izmenit-valyutnye-pravila-i-chto-budet-delat-s-kursom-v-2024-godu/ (дата звернення 09.11.2024).

27. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №5, Том 1. С. 221-228. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14430> (дата звернення: 11.11.2024).

28. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 296-301.

29. Мавлєва Д. Е., Лиса О. В. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2997> (дата звернення: 17.11.2024).

30. Мазур Н. А., Кушнір О. К. Аналіз беззбитковості підприємницької діяльності в умовах змін. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 120-125. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/24.pdf (дата звернення: 30.10.2024).

31. Миськів Г. В., Пасінович І. І. Сталий розвиток і соціальна відповідальність в умовах війни в Україні. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*. 2023. Вип. 4. С. 21-36. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30048/vse4-23-38.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fscience.lpnu.ua%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fjournal> (дата звернення 09.11.2024).

32. Офіційний сайт ТОВ «Еко терра трейд». URL: <https://www.ecoterra-ukraine.com/> (дата звернення: 03.12.2024).

33. Павко Я. Екологічна політика України в роки незалежності: досягнення та перспективи. *Урядовий кур'єр*. 2021. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles /ekologichna-politika-ukrayini-v-roki-nezalezhnosti/> (дата звернення 09.11.2024).

34. Павелко О. В., Попчук Д. О. Ліквідність, ділова активність і рентабельність: характеристика та особливості визначення окремих показників. *Вісник НУВГП*. 2022 р. Випуск 4 (100). С. 115-131.

35. Перший рік ринку деревини: успіх, війна та відновлення. *Асоціація деревообробних підприємств України*. 2022. URL: <https://aweu.org.ua/general/pershij-rik-rynku-derevyny-uspih-vijna-ta-vidnovlennya/> (дата звернення 09.11.2024).

36. Підсумки 2022 року від голови Держлісагентства Юрія Болоховця. *Відкритий ліс*. 2022. URL: <https://www.openforest.org.ua/246310/> (дата звернення 09.11.2024).

37. Прибилюк П. Бізнес-ідея з відкриття виробництва піддонів. 22.09.2024. URL: <https://biz-info.com.ua/biznes-ideya-z-vidkrittya-virobnictva-piddoniv/> (дата звернення 09.11.2024).

38. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (43). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761> (дата звернення: 11.11.2024).

39. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/rodp/rodp_pr/rodp_pr_u/arh_rodp_pr23_u.htm (дата звернення 09.08.2024).

40. Скалюк Р. Фінансова результативність діяльності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 33. С. 227-231.

41. Соломатіна Т. В. Фінансова результативність в системі стратегічного розвитку суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 41-46. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6896&i=6> (дата звернення: 14.10.2024).

42. Стоєв В. Л. АВС-метод як корисний важіль управління витратами підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. О. В. Коваленко. Запоріжжя, 2018. Вип. 1 (13). С. 153-156

43. Тарасенко Л. О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. Вип. 1(24). С. 148-157. URL: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/7418> (дата звернення: 09.10.2024).
44. Товарна структура зовнішньої торгівлі України за 2022-2024 роки. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 09.11.2024)
45. Управління цілями. Economy-Pedia. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11039342-management-by-objectives> (дата звернення: 20.09.2024).
46. Чемчикаленко Р. А., Сукрушева Г. О., Ткаченко А. Ю. Теоретичні основи управління фінансовим станом підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 27. С. 350-354. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/27_2019_ukr/56.pdf. (дата звернення: 03.09.2024).
47. Чепка В. В., Свідерська І. М., Гавриленко Ю. О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 96-102. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/17.pdf (дата звернення: 03.09.2024).
48. Чичуліна К. В., Кладченко Я. О. Вектори зростання результативності діяльності підприємств пивоварної галузі. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6886> (дата звернення: 07.09.2024).
49. Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства. *Сучасний погляд. соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Випуск 1 (135). С. 71-77.
50. Donald F. Kettl. The Emerging Challenge of Budgeting and Performance. *UIC*. 2023. URL: <https://gfrc.uic.edu/the-government-finance-research-blog/the-emerging-challenge-of-budgeting-and-performance/> (дата звернення: 11.11.2024).
51. Volchek R. M., Bolshakov S. I., Ivanov V. F., Samostrol S. V. Internal Control of the Procedure for Estimating the Cost of Mobilized Wheeled Vehicles of an Enterprise. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 1(23). С. 60-85. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No1/60.pdf> (дата звернення 07.05.2024).

52. Financial Performance Management: Understanding and Improving Your Business's Economic Health. *Inspired Economist*. 2023. URL: <https://inspiredeconomist.com/articles/financial-performance-management/> (дата звернення: 29.09.2024).

53. Frank Nana Kweku Otoo. Assessing the influence of financial management practices on organizational performance of small- and medium-scale enterprises. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. 2023. Том 21. Випуск 2. Р. 162-188. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/xjm-09-2023-0192/full/html> (дата звернення: 11.11.2024).

54. Kenton W. Financial Performance: Definition, How it Works, and Example. *Investopedia*. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp> (дата звернення: 30.09.2024).

55. Raffaele Carpi, John Douglas, and Frédéric Gascon. Performance management: Why keeping score is so important, and so hard. *McKinsey*. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard> (дата звернення: 11.11.2024).

56. 2024 economic outlook: 10 considerations for the US economy. *JPMorgan Chase*. 2024. URL: <https://www.jpmorgan.com/insights/outlook/economic-outlook/economic-trends> (дата звернення 09.11.2024).