

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ  
(повна назва факультету)

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСІВ  
(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

**магістр**

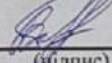
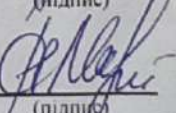
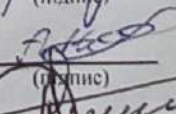
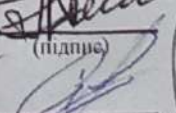
(назва освітнього ступеня)

на тему: РЕЛОКОВАНИЙ БІЗНЕС: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА  
УМОВИ ПІДТРИМКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД» ДЕЛЬТА»)

Виконала: студентка 6 курсу, групи ППм-61  
спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності)

	 (підпис)	<u>Віцента О.О.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	 (підпис)	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	 (підпис)	<u>Круцька А.А.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	 (підпис)	<u>Панухник О.В.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	 (підпис)	<u>Шиньків С.В.</u> (прізвище та ініціали)

Факультет Економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)  
Кафедра Економіки та фінансів  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри Олена ПАНУХНИК  
(підпис) (прізвище та ініціали)  
«22» 09 2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня магістр  
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
(шифр і назва спеціальності)

студенту Віценті Ользі Олексіївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Релокований бізнес: особливості функціонування та умови підтримки  
(на прикладі ТОВ «ТД» Дельта»)

Керівник роботи Мариненко Наталія Юріївна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «21» вересня 2023 року № 4/7-918

2. Термін подання студентом завершеної роботи 18.12.2023 року

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства, наукова література, періодичні фахові видання, статистична звітність ТОВ «ТД» Дельта», інтернет-джерела

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД» ДЕЛЬТА»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЛОКОВАНОГО ТОВ «ТД» ДЕЛЬТА»

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Рисунок 1.1 Етапи процесу релокації – перелік дій

Рисунок 1.2 Ключові сфери діяльності підприємства у підготовці до релокації

Рисунок 1.3 Ключові фактори, які сприяють цифровій трансформації бізнесу

Рисунок 2.1 Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ТД» Дельта»

Рисунок 2.2 Коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ТД» Дельта»

6. Консультанти розділів роботи		завдання
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	
Охорона праці	Радиський С.В., к.е.н., доцент	
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., старший викладач кафедри ОХ	
7. Дата видачі завдання	«20» листопада 2023 року	

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи
1	ВСТУП	20.11.2023
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	26.11.2023
3	1.1. Теоретичні підходи до розгляду релокації бізнесу як необхідного стратегічного рішення в умовах воєнного стану	20.11.2023
4	1.2. Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні на сучасному етапі їх функціонування	26.11.2023
5	1.3. Роль держави у формуванні сприятливих умов для релокації підприємств	
6	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД» ДЕЛЬТА»	27.11.2023
7	2.1. Загальна характеристика виробничої діяльності підприємства ТОВ «ТД «Дельта»	03.12.2023
8	2.2. Аналіз та оцінювання основних результатів підприємницької діяльності ТОВ «ТД «Дельта»	
9	2.3. Аналіз впливу релокації на бізнес-процеси, фінансовий стан і конкурентоспроможність ТОВ «ТД «Дельта»	
10	РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЛОКОВАНОГО ТОВ «ТД» ДЕЛЬТА»	04.12.2023
11	3.1. Адаптація організаційних структур та виробничих процесів ТОВ «ТД «Дельта» до нових умов господарювання	10.12.2023
12	3.2. Моделювання фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта» із застосуванням дискримінантної моделі	
13	3.3. Автоматизація бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «Дельта»	
14	РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
15	ВИСНОВКИ	11.12.2023
		17.12.2023
16	Попередній захист КРМ	11.12.2023
		17.12.2023
17	Робота ЕК. Захист КРМ	18.12.2023
		24.12.2023
		25.12.2023
		31.12.2023

Студент

Керівник роботи

  
(підпис)

  
(підпис)

Віцента О.О.  
(прізвище та ініціали)

Мариненко Н. Ю.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Віцента О.О. Релокований бізнес: особливості функціонування та умови підтримки (на прикладі ТОВ «ТД «Дельта»).** – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2023.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи є виробничо-господарська діяльність ТОВ «Торгівельний дім «Дельта».*

*Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основних аспектів діяльності підприємства, пов'язаних з його релокацією, а також визначення умов і факторів, що сприяють успішному функціонуванню релокованого бізнесу.*

*Методи дослідження.* Під час дослідження було застосовано такі методи: порівняння, синтез, аналіз, економічне моделювання, класифікація, методи індукції та дедукції.

У кваліфікаційній роботі досліджено функціонування релокованого бізнесу, розглянуто державну підтримку процесу релокації, проаналізовано результуючі показники діяльності ТОВ «ТД» Дельта» та їхню динаміку, проведено оцінювання фінансового стану підприємства, створено матрицю конкурентоспроможності компанії ТОВ «ТД» Дельта» та основних конкурентів-виробників майонезних соусів, обґрунтовано доцільність впровадження сучасних CRM-систем, досліджено стан охорони праці та безпеки релокованого бізнесу під час надзвичайних ситуацій.

**Ключові слова:** релокований бізнес, конкурентоспроможність, дискримінантна модель, економічний ризик, бізнес-процеси, інвестиційний проєкт.

## ANNOTATION

**Vitsenta O.O. Relocated business: some features of functioning and the conditions of support (LLC «Trade house «Delta» as a case study). – Manuscript.**

Research for obtaining the “Master” educational degree in specialty 076 “Business, trade and exchange activities”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2023.

*The object* of the master’s thesis is the production and economic activity of LLC «Trade house «Delta».

*The aim* of the master’s thesis is research of the main aspects of the company’s activities related to its relocation, as well as the determination of conditions and factors that contribute to the successful functioning of the relocated business.

*Research methods.* The following methods were used in conducting research and substantiating the conclusions of the qualification work: comparison, synthesis, analysis, economic modeling, classification, methods of induction and deduction.

In the qualification work, the functioning of the relocated business was investigated, state support for the relocation process was considered, the resulting performance indicators of LLC «Trade house «Delta» and their dynamics were analyzed, the company's financial condition was assessed, a matrix of the competitiveness of LLC «Trade house «Delta» and the main competitors of mayonnaise producers was created. sauces, the expediency of implementing modern CRM systems is substantiated, the state of labor protection and safety of relocated business during emergency situations is investigated.

**Keywords:** relocated business, competitiveness, discriminatory model, economic risk, business processes, investment project.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ.....</b>	<b>11</b>
1.1 Теоретичні підходи до розгляду релокації бізнесу як необхідного стратегічного рішення в умовах воєнного стану.....	11
1.2 Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні на сучасному етапі їх функціонування.....	15
1.3 Роль держави у формуванні сприятливих умов для релокації підприємств.....	19
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>22</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА».....</b>	<b>23</b>
2.1 Загальна характеристика виробничої діяльності ТОВ «ТД «Дельта».....	23
2.2 Аналіз та оцінювання основних результатів підприємницької діяльності ТОВ «ТД «Дельта».....	26
2.3 Аналіз впливу релокації на бізнес-процеси, фінансовий стан і конкурентоспроможність ТОВ «ТД «Дельта».....	39
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>47</b>
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЛОКОВАНОГО ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА».....</b>	<b>49</b>
3.1 Адаптація організаційних структур та виробничих процесів ТОВ «ТД «Дельта» до нових умов господарювання.....	49

3.2	Моделювання фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта» із застосуванням дискримінантної моделі.....	58
3.3	Автоматизація бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «Дельта».....	67
	<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>79</b>
	<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....</b>	<b>82</b>
4.1.	Охорона праці на ТОВ «ТД «Дельта».....	82
4.2.	Забезпечення стійкості роботи підприємств релокованого бізнесу під час надзвичайних ситуацій.....	83
	<b>Висновки до розділу 4.....</b>	<b>86</b>
	<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>87</b>
	<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>92</b>
	<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>98</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конфлікти та політична нестабільність впливають на умови функціонування бізнесу. Його релокація є необхідним стратегічним рішенням для безпеки підприємства, збереження стабільності та продовження діяльності компанії. Це явище потребує уваги і дослідження, адже розуміння особливостей та вирішення проблем, пов'язаних з релокацією бізнесу, має важливе значення для стійкості підприємств і розвитку економіки.

Вивчення тематики релокації бізнесу залучило увагу багатьох вчених та дослідників у галузі економіки, менеджменту, міжнародних відносин та інших суміжних галузях. Деякі з них зробили важливий внесок у розуміння особливостей та наслідків релокації бізнесу, а саме Майкл Портер, Джон Готтман, Герберт Саймон, Пітер Фердинанд Друкер, Чарльз Москос і ін.

Незважаючи на наявні наукові публікації з даної теми, можна стверджувати, що проблема релокації бізнесу залишається недостатньо дослідженою в багатьох аспектах. Кожна релокація має свої особливості, пов'язані з різними факторами, такими як країна, галузь, розмір підприємства тощо. Ця складність унеможливорює створення універсальних моделей і методів дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою є дослідження основних аспектів діяльності підприємства, пов'язаних з його релокацією, а також визначення умов і факторів, що сприяють успішному функціонуванню релокованого бізнесу.

Досягнення цієї мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

– проаналізувати теоретичні підходи до розгляду релокації бізнесу як необхідного стратегічного рішення в умовах воєнного стану;



- встановити організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні на сучасному етапі їх функціонування;
- розглянути роль держави у формуванні сприятливих умов для релокації підприємств;
- проаналізувати фактори, які посприяли релокації ТОВ «ТД «Дельта»;
- здійснити аналіз виробничої діяльності ТОВ «ТД «Дельта»;
- виявити вплив релокації на бізнес-процеси, фінансовий стан і конкурентоспроможність ТОВ «ТД «Дельта»;
- дослідити умови та ресурси, які необхідні для успішної релокації бізнесу;
- виявити ролі держави та інших стейкхолдерів у створенні сприятливого середовища для релокаційних процесів ТОВ «ТД «Дельта»;
- дослідити стан охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях на ТОВ «ТД «Дельта».

**Об'єктом дослідження** є виробничо-господарська діяльність ТОВ «Торгівельний дім «Дельта».

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти релокації бізнесу ТОВ «ТД «Дельта» та особливості функціонування підприємства в нових умовах господарювання.

**Методи дослідження.** Під час дослідження було застосовано такі методи: економічне моделювання, аналіз, порівняння, синтез, класифікація, методи індукції та дедукції.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали наукові праці іноземних і вітчизняних авторів, статистична та фінансова звітність ТОВ «ТД «Дельта», нормативно-правові акти за профілем кваліфікаційної роботи, Інтернет-джерела.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в аналізі особливостей функціонування та умов підтримки релокованого бізнесу на прикладі ТОВ «ТД «Дельта», що посприяло виявленню нових підходів і стратегій діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання практичних рекомендацій та вказівок у подальшій діяльності досліджуваного підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Тези доповіді, які стосуються предмету дослідження, були опубліковані у збірниках тез доповідей ІХ і ХІ Міжнародних науково-практичних конференцій «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 5 листопада 2022 року і 03 листопада 2023 року):

1. Віцента Ольга. Розумний бізнес та його значення для суб'єктів господарювання. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 146–147.

2. Віцента Ольга. Релокація бізнесу в умовах воєнного стану та умови підтримки. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 57–58.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 91 сторінка, списку використаних джерел (43 позиції), 6 додатків. Робота містить 16 таблиць та 19 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

### 1.1 Теоретичні підходи до розгляду релокації бізнесу як необхідного стратегічного рішення в умовах воєнного стану

Динамічний розвиток зовнішнього середовища викликає необхідність використання більш ефективних прийомів управління проблемними ситуаціями, що виникають на різних етапах адаптації підприємств до нових складних умов функціонування ринку та визначення можливості адаптації до них суб'єктів господарювання [38]. В умовах війни релокація бізнесу стає важливим стратегічним рішенням для кожного підприємця, оскільки передбачає не тільки фізичне переміщення, але і трансформацію бізнес-моделі. Тому варто підійти до процесу релокації як до логічної послідовності певних дій. Рекомендований перелік дій представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Етапи процесу релокації – перелік дій

Джерело: [43]

Кожен етап потребує залученості усіх учасників процесу, керуючої

ланки, персоналу, а також за потреби фахівців експортної допомоги.

Ситуаційний аналіз містить оцінку поточної ситуації, в якій опинилось підприємство. При цьому є необхідним використання системних інструментів аудиту. У процесі проведення аудиту варто проаналізувати фактори мікро-, макро- та внутрішнього середовища підприємства.

Перш за все, доцільно розглядати лише ті фактори, які реально впливають на діяльність компанії. Наприклад, інфляція – це нормальне явище в економіці, яке впливає на всіх учасників ринкових відносин.

Ситуаційний аналіз допомагає сформулювати цілі на наступний період, адже правильно сформульована ціль – це вже частина успіху. При формулюванні цілей слід дотримуватися SMART-підходу, згідно якого цілі повинні бути [43]:

1. Specific – специфічні, конкретизовані;
2. Measurable – вимірювані, (виражені в цифрах);
3. Achievable – можливими для досягнення, реалістичними;
4. Result-oriented – орієнтованими на результат;
5. Time-bound – обмеженими і визначеними у часі.

Цілі релокації можуть стосуватись багатьох аспектів: збереження безпеки та порятунку виробничих потужностей від загрози ракетних ударів, а також окупації та руйнування, вирішення логістичних завдань, доступ до ринків збуту, розширення бази клієнтів, збільшення обсягів збуту, збереження персоналу тощо.

У процесі пошуку потенційних варіантів для релокації варто розглянути такі опції: Урядова програма «Релокація бізнесу», Дія.Бізнес, програми міжнародних донорів, зокрема USAID, ресурси громадських організацій, представники місцевих органів влади та самоврядування, ОТГ у місцях потенційної релокації, індустріальні парки.

Доцільним може стати фахова допомога експертів, оскільки релокація – це не тільки про фізичне переміщення виробничих потужностей, але і про ведення бізнесу після відновлення виробництва, що передбачає взаємодію із місцевими представниками, органами влади, освітніми закладами,

населенням тощо.

Вкрай важливим є системна підготовка до релокації та власне її проведення. Варто взяти до уваги такі ключові сфери (рис. 1.2).

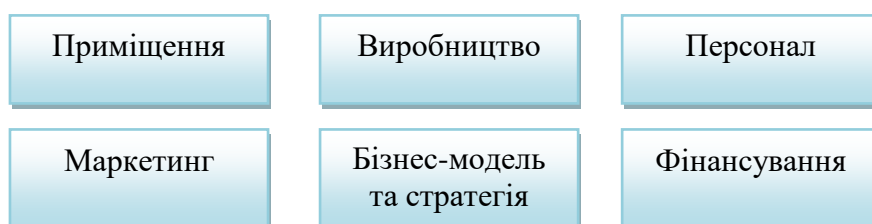


Рисунок 1.2 – Ключові сфери діяльності підприємства у підготовці до релокації

*Джерело: сформовано на основі [43]*

Основним етапом є пошук та підготовка приміщення для розміщення бізнесу, проведення ремонтних робіт. Також важливими чинниками є підготовка плану виробництва, підготовка програми переміщення та управління персоналом, розробка та адаптація маркетингової стратегії, перегляд та удосконалення бізнес-моделі, визначення шляхів залучення фінансування. У таблиці 1.1 подано підходи до класифікації релокації.

Таблиця 1.1 – Підходи до класифікації релокації

За причиною	<ul style="list-style-type: none"><li>- пошук нових ринків, масштабування;</li><li>- з метою оптимізації витрат компанії;</li><li>- вибір країни зі стабільною економікою;</li><li>- погані економічні, соціальні умови життя в країні;</li><li>- політична нестабільність та загроза бойових дій</li></ul>
За повнотою	<ul style="list-style-type: none"><li>- повна релокація;</li><li>- часткова релокація</li></ul>
За місцем	<ul style="list-style-type: none"><li>- в середині країни;</li><li>- закордонна;</li><li>- змішана</li></ul>
За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"><li>- постійна релокація;</li><li>- тимчасова релокація</li></ul>
За способом підтримки держави	<ul style="list-style-type: none"><li>- добровільна з державною підтримкою;</li><li>- вимушена з державною підтримкою;</li><li>- добровільна без державної підтримки;</li><li>- вимушена без державної підтримки</li></ul>
За способом юридичного оформлення	<ul style="list-style-type: none"><li>- з реєстрацією нової компанії;</li><li>- з відкриттям філії</li></ul>
Як спосіб реагування	<ul style="list-style-type: none"><li>- релокація як превентивний захід;</li><li>- релокація як рефлексія</li></ul>
За тривалістю переміщення	<ul style="list-style-type: none"><li>- одночасна;</li><li>- поетапна</li></ul>

*Джерело: сформовано на основі [29]*

Варто відзначити, що трансформація бізнес-процесів при релокації підприємства в умовах війни є складною. Процедура релокації є тривалою, особливо за кордон. Тому важливо зважити всі «за» та «проти». Якщо є надія на те, що бізнес можна відновити, то краще поставити його на паузу, ніж зайнятися переміщенням в іншу країну. Релоковані за кордон підприємства кардинально переглядають свої бізнес-стратегії.

При налагодженні бізнесу за кордоном підприємства стикнулися із проблемою виведення коштів, з початку війни були значні обмеження. Поступово ці обмеження послаблюються, але варто розуміти, що державної підтримки при релокації за кордон немає, на відміну від переміщення підприємств в середині країни. Існує проблема подвійного оподаткування діяльності релокованих підприємств за кордон [17].

Найбільш готовими до переміщення виявились ті підприємства, які присвятили час плануванню переїзду, та рівень запасу фінансової стійкості яких залишався на високому рівні на момент початку війни [19].

Темпи зовнішнього середовища функціонування компанії змінюються швидше, ніж реакція на них системи управління. Тому важливо вчасно виявити й усунути можливі проблемні ситуації. Для цього слід взяти до уваги кілька питань [39]:

- 1) компанії можуть мати значну невідповідність технологічних, промислових та інституційних можливостей вимогам зовнішнього середовища;

- 2) діяльність в умовах невизначеності змушує підприємства реконструювати внутрішні виробничі відносини та покращувати внутрішню структуру без належного врахування впливу зовнішнього середовища тощо.

Тому важливо розуміти, що релокація бізнесу в умовах турбулентного середовища буде доцільною лише за оцінки всіх переваг та можливих ризиків, і тільки тоді, коли економічні та фінансові вигоди покривають усі ризики, що можуть виникнути.

## 1.2 Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні на сучасному етапі їх функціонування

Для успішного функціонування в сучасних умовах бізнесу потрібно постійно трансформуватися. Його конкурентоспроможність та життєздатність прямо залежать від впровадження у підприємницьку діяльність інновацій. Нестабільність вимагає від компаній систематичного розвитку, гнучкості та швидкості операцій на всіх рівнях, що зумовило створення «розумного бізнесу», який заохочує використовувати нові технології, зокрема, машинне навчання та штучний інтелект, які дають змогу працювати набагато ефективніше [4]. Хоча в Україні цифровізація бізнесу донедавна проходила дещо нерівномірно через високу вартість, проте наявність позитивної динаміки у цьому напрямі все ж таки спостерігається.

На сьогодні, цифровізація змінила діяльність багатьох підприємницьких структур незалежно від виду економічної діяльності та масштабів бізнесу, адже вона допомагає спростити бізнес-процеси та методи роботи. Головними напрямками цифрової трансформації бізнесу в Україні нині є [3]:

- реалізація на ринку нових товарів інноваційного характеру та високотехнологічних, інтелектуальних послуг;
- впровадження нових бізнес-моделей та форм співпраці суб'єктів підприємництва на основі розширеної взаємодії;
- зміни системи взаємодії «замовник-виконавець», «роботодавець-найманий працівник» (на основі нової парадигми).

В основі реалізації даних ключових напрямів цифровізації бізнесу лежить опанування новими цифровими інструментами. У низці опитувань українських бізнесменів виявлено, що більше ніж 50% опитаних зазначають, що впровадження цифрових технологій сприяло спрощенню та прискоренню процесів, зниженню ресурсомісткості та трудомісткості.

Таким чином, для того, щоб цифрова трансформація бізнесу, і в цілому економіки України, стала реальністю, необхідна розробка та виконання таких заходів: проведення оцінки товарності підприємницького середовища до цифровізації, побудова ефективної системи управління із врахуванням

особливостей підприємницького погляду, структуризація процесу трансформації у межах підприємництва, з поетапною реалізацією. Варто наголосити, що успіх цифровізації як на державному, так і на регіональному рівні залежить від грамотного використання драйверів цифрової трансформації на всіх рівнях економічної системи.

Перші практичні кроки до реалізації цифрового бізнесу в умовах діяльності підприємницьких структур України та її регіонах показують, що цифровізація справді може дати йому важливі конкурентні переваги. Необхідність цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур зумовлено такими основними протиріччями у сучасній економічній системі [31]:

- цифровими процесами та цифровими сервісами, які слід підтримувати;
- цифровими продуктами та не цифровими каналами для їх просування;
- цифровими моделями прогнозування бізнес-результатів та не цифрової стратегії розвитку екосистеми;
- цифровими додатками та не цифровими трансакційними даними, що підлягають оперативному аналізу;
- цифровими внутрішніми процесами та нецифровою екосистемою з бокупартнерів та клієнтів, що впливають на дані процеси.

Таким чином, цифровізацію у сфері підприємництва можна розглядати лише на перетині усіх трьох вимірів (сформульованого бізнес-завдання, наявності даних та відповідно технологій). Цифрова трансформація за умов бізнесу передбачає кардинальне переосмислення того, як працює організація та як вона взаємодіє з навколишнім середовищем [23].

Необхідно акцентувати увагу на тому, що загалом «цифрова трансформація» – невизначена парадигма у суспільному розвитку, і що необхідно вміти виявляти, прогнозувати та керувати негативними тенденціями, викликами та загрозами. Має бути усвідомлення того факту, що діджиталізація суттєво змінить інноваційний, економічний та інформаційний



ландшафт. За прогнозом до 2035 року близько 95% виробничих процесів буде автоматизовано, а до 50-60% робочих місць перестануть існувати.

На рис. 1.3 представлені ключові чинники, що сприяють цифровізації бізнес-структур сфери підприємницької діяльності.



Рисунок 1.3 – Ключові фактори, які сприяють цифровій трансформації бізнесу

Джерело: сформовано на основі [36]

На даний момент в Україні спостерігається радикальне пришвидшення темпів розповсюдження цифрових та ІТ-технологій, поява нових цифрових інновацій. Досить тяжко проаналізувати та відстежити можливі сфери застосування цифрових технологій, але слід пам'ятати, що бізнес-структура, яка швидше за інших починає створювати цифрову екосистему [15].

Ключове рішення полягає в вивченні та залученні персоналу до нововведень, забезпечення навчання з цифрових технологій, а також постійному моніторингу та підтримці у процесі змін для успішної адаптації цифрової трансформації в підприємницькому середовищі [26].

Розрив між рівнем економічного, інформаційного та технологічного розвитку у сфері бізнесу та підприємництва, а також різних груп населення залежить не лише від рівня соціального та економічного добробуту, а також від здатності бізнесу та підприємницьких структур брати активну участь у процесі діджиталізації, користуватись об'єктами інтелектуальної власності та генерувати інноваційні ідеї [1].

### **1.3 Роль держави у формуванні сприятливих умов для релокації підприємств**

У сучасних умовах воєнного стану в Україні релокація бізнесу набуває великих масштабів, адже в зоні бойових дій наразі підприємці не мають можливості продовжувати вести бізнес. Частина підприємств цілковито або частково втратили виробничі потужності через вимушену міграцію людей на захід України і за кордон. Зараз найбільшими проблемами українських підприємств в умовах воєнного стану є: дефіцит енергоресурсів, втрата ринків збуту, надто високі кредити та мобілізація працівників.

З початку повномасштабної війни Уряд України визнав, що релокація є необхідністю, адже передбачає «відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України». У березні 2022 року було розпочато урядову програму «Релокація бізнесу». Дана програма релокації

підприємств реалізується Міністерством економіки України спільно з обласними держадміністраціями, а також Укрзалізницею та Укрпоштою. Долучитись до цієї програми можуть підприємства, бізнеси незалежно від галузі та розміру [33].

Метою проєкту є формування дієвих інструментів інформаційної, консультаційної, організаційної, логістичної та адміністративної підтримки бізнесу, що бажає релокуватися або вже релокувався і прагне інтегруватися в місцеву економіку [33].

Державна підтримка процесу переміщення бізнесу, яка працює в країні, для багатьох ще досі є невідомою та незрозумілою. Для цифровізації процесу релокації ДП «Прозорро.Продажі» за ініціативи Мінекономіки, за підтримки Мінцифри й національного проєкту Дія.Бізнес запустили платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації.

Наразі реалізація урядової програми з допомоги релокації бізнесу здійснюється на основі таких нормативно-правових актів [33]:

1. Постанова Уряду №305 від 17.03.2022, яка регламентує безоплатне перевезення майна вітчизняних підприємств, установ та організацій згідно з переліком, який формується Міністерством економіки і передається до Міністерства інфраструктури.

2. Розпорядженням Уряду №245-р від 25.03.2022: передбачає план невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію.

Щоб релокуватися через офіційну державну програму від Мінекономіки, підприємство повинно заповнити відповідну заяву, вказавши свою спеціалізацію, можливості виробництва, потреби у виробничому приміщенні, сировині, кількість працівників, а також необхідність поселення співробітників за новою локацією, а також зазначити спосіб транспортування. Підтримка з релокації працює для будь-якої категорії

бізнесу. Жодних підстав у відмові щодо переміщення немає. Спершу розглядаються заявки підприємств оборонного комплексу та тих, які забезпечують першочергові потреби населення [25].

Підприємства, що прийняли рішення перемістити свої виробничі потужності, мають змогу отримати від держави пакет підтримки, а саме [25]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Станом на 2023 рік 840 підприємств вже перевезло свої виробничі потужності з небезпечних регіонів за підтримки держави, 667 з яких вже працюють на новому місці, ще для 239 підприємств здійснюється пошук відповідної локації. Лідерами з розміщення релокованих підприємств є Львівська (24%), Закарпатська (14,5%), Чернівецька (9,8%), Івано-Франківська (8,3%), Хмельницька (7,3%) та Тернопільська (6,3 %) області. Також, нині 44 підприємства повернулися на попередні місця роботи у зв'язку з покращенням там безпекової ситуації, зокрема, в Харківську, Чернігівську та Сумську область [25].

Прикладом релокованого підприємства, яке змогло не лише відновити свою роботу, але й успішно позиціонувати себе на ринку, є ТОВ «Торгівельний дім «Дельта», яке завдяки швидкій реакції на зміни в умовах війни зазнало значного успіху. Дана компанія, яка є власником торгової марки «Гуляй поле», у 2022 році провела передислокацію із Запорізької області до Тернополя та змогла досягнути таких результатів [22]:

- відкрили новий виробничий комплекс у місті Тернопіль, який вміщає дві лінії розливу олії, варочне устаткування для виробництва майонезів та гірчиці, а також фасувальні лінії дойпаків та філфаків;
- збільшили обсяг виробництва з 1000 тонн/рік до 13000 тонн/рік;

- виробнича потужність варильного устаткування зростає з 200 тонн/місяць до 2000 тонн/місяць;
- у 2022 році успішно пройшли сертифікацію IFS та ISO на виробничих майданчиках компанії;
- придбали нове обладнання для фасування фігурного дойпаку з верхнім штуцером для лінійки продукції компанії;
- компанія регулярно оновлює та розширює асортимент продукції з метою збільшення частки на ринку та задоволення усіх потреб споживачів;
- співпрацюють з великими торгівельними мережами – АТБ-маркет, Сільпо, Рукавичка тощо.

Підприємство планує розширювати сферу діяльності на Тернопільщині та прагне за 5-10 років стати компанією рівня Nestle чи Unilever, які виготовляють широкий спектр товарів ринку [22].

Незважаючи на вимушену релокацію, підприємство розширило свої виробничі майданчики. Компанія запустила дві лінії фасування олії. Успішно експортує олію у країни ЄС. Підприємство активно працює, забезпечуючи продукцією під маркою «Гуляй-поле» своїх споживачів. Завдяки відкриттю нового виробництва на Тернопільщині, загальна кількість працюючих в компанії сягнула більше 200 працівників. Компанія забезпечує стабільну заробітню платню, постійну роботу, сплачує податки [5].

## **Висновки до розділу 1**

1. Розглянуто процес релокації як важливе стратегічне рішення для бізнесу, що знаходиться на межі припинення своєї діяльності. Представлено, підходи до класифікації релокації та послідовність конкретних дій при переміщенні бізнесу, адже успіх релокації залежить від правильно сформульованих цілей, які повинні бути конкретизованими, вимірюваними, визначеними у часі та орієнтованими на результат, також релокація вимагає детального планування і виважених дій на кожному етапі.

2. Досліджено необхідність цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур України, що полягає у залученні персоналу до нововведень, забезпеченні навчання з цифрових технологій, а також постійному моніторингу у процесі змін для успішної адаптації цифровізації у підприємницькому середовищі.

Цифровізація є критичним кроком у розвитку бізнесу, тому що сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності, що є невід'ємною частиною існування у швидкозмінному цифровому просторі.

Перші практичні кроки до реалізації цифрового бізнесу в умовах діяльності підприємницьких структур України та її регіонах показують, що цифровізація справді може дати йому важливі конкурентні переваги.

3. Розглянуто державну підтримку процесу релокації, якою скористалося більше тисячі підприємств. Станом на 2023 рік 840 підприємств вже перевезли свої виробничі потужності до безпечніших регіонів за підтримки держави, 667 із яких успішно працюють на новому місці.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ І КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА»

#### 2.1 Загальна характеристика виробничої діяльності ТОВ «ТД «Дельта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта» є підприємством, зареєстрованим в Україні 13 квітня 2009 року з місцезнаходженням у Запорізькій області, місто Запоріжжя. Керівником підприємства є Остапець Дмитро Вікторович. Код ЄДРПОУ – 36447852.

Основний напрямок діяльності ТОВ «ТД «Дельта» – виробництво прянощів і приправ. Це означає, що підприємство займається виробництвом різних видів спецій, які використовуються в харчовій промисловості для покращення смаку та аромату різних страв.

До складу продукції входять такі види спецій, як перець, куркума, кардамон, коріандр, кмин, гвоздика, кориця та інші. Крім того, підприємство виготовляє різноманітні приправи, які складаються з різних видів спецій, трав та інших інгредієнтів.

У додаток до основного напрямку діяльності, ТОВ «ТД «Дельта» також займається оптовою торгівлею продуктами харчування, включаючи молочні продукти, яйця, харчові олії та жири і діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ «ТД «Дельта», перебуває на обліку в органах доходів та зборів, дане підприємство не має податкового боргу. Відсутня реєстрація в реєстрі неприбуткових установ та організацій [21].

Якщо врахувати оновлені дані станом на 10 листопада 2023 року, про фінансове становище підприємства ТОВ «ТД «Дельта» можна сказати наступне [22]:

- статутний капітал підприємства становить 1 700 000,00 грн;
- за звітний період (2022 рік) підприємство зареєструвало доходи в розмірі 684 032 000,00 грн;
- за той самий період, підприємство зареєструвало чистий прибуток в розмірі 65 925 000,00 грн;
- заборгованості перед бюджетом із зазначених даних немає;
- заборгованість перед кредиторами на кінець 2022 року складала 125 954 000, 00 грн.

ТОВ «ТД «Дельта» – українська компанія національного рівня, яка зарекомендувала себе на ринку як виробник виключно високоякісної продукції, а також як надійний, стабільний та відповідальний партнер.

Бізнес компанії представлений також виробництвом і реалізацією продуктів харчування, а саме майонезів і майонезних соусів, гірчиці, рослинної олії та кукурудзяної палички.

Інформація про якість та безпеку їх продуктів підтверджується відповідними сертифікатами та дозволами, в тому числі згідно з вимогами Європейського Союзу.

З 2015 року компанія активно розвиває власний бренд – ТМ «Гуляй-поле», під яким випускаються майонези та майонезні соуси високої якості та складу. На сьогоднішній день лінійка продукції розширилася за рахунок виробництва соняшникової олії та гірчиці [22], а також кетчупів.

Завдяки чітко організованій дистрибуції продукція ТМ «Гуляй-поле» присутня у всіх областях України – на ринках, в продуктових крамницях різного масштабу, а також на полицях найбільших торговельних мереж.

У 2012 році компанія починає активно співпрацювати з найбільшою національною торгівельною мережею «АТБ-маркет», а також проведено модернізацію обладнання.

У 2016 році компанія ТОВ «ТД «Дельта» визнана переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016. Кращий партнер року» в



номінації «Справедлива ціна». Також отримали перше місце в передачі «Життя без Обману» на каналі 1+1.

У 2020 році компанія придбала нове обладнання для фасування фігурного дойпаку з верхнім штуцером для лінійки продукції компанії.

У 2021 році компанія провела модернізацію лінії розливу фасованої соняшникової олії у Гуляй поле.

У 2022 підприємство релокувало власне виробництво з Гуляйполя до Тернополя, через бойові дії [22].

Компанія планує працювати у новому місці на постійній основі. Станом на сьогодні компанія має два виробничих майданчика. Вже функціонує лабораторія, де контролюються якісні показники сировини, запущене дороге обладнання очищення води – осмос – для виготовлення майонезу. Також, за перший місяць роботи, компанії вдалося запустити першу лінію розливу олії. Облаштовують майданчик під нове фасувальне обладнання, придбане в Індії. Також у 2022 році успішно пройдено сертифікацію IFS та ISO на виробничих майданчиках компанії.

Компанія стрімко розвивається, їхній обсяг виробництва зріс з 1 000 тонн/рік до 13 000 тонн/рік. Виробнича потужність варильного устаткування зросла з 200 тонн/місяць до 2 000 тонн/місяць. Успішно пройдена сертифікація виробництва продукції підприємства відповідно до вимог стандарту Halal (Халяль). На даний момент компанія має сертифіковану систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018. Сьогодні ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» це компанія, яка випускає 70% від усього обсягу ринку власних торгових марок України в категорії майонезних соусів і проходить незалежний аудит на рівні 96 балів зі 100 можливих [22].

## 2.2 Аналіз та оцінювання основних результатів підприємницької діяльності ТОВ «ТД «Дельта»

Проаналізуємо основні показники роботи ТОВ «ТД «Дельта», зокрема чистий дохід від реалізації продукції підприємства, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Витрати ТОВ «ТД «Дельта», тис. грн

Назва показника	2018	2019	2020	2021	2022
Собівартість реалізованої продукції	310	320	205 498	262 080	490 366
Інші операційні доходи	5	10	7 423	4 452	19 486
Адміністративні витрати	1580	6503	9 180	7 477	12 986
Витрати на збут	13957	22356	41 790	54 509	101 280
Інші операційні витрати	645	870	6 309	4 562	17 691
Інші витрати	750	809	4 133	9 547	294
Витрати з податку на прибуток	687	1236	1 064	362	14 522
<b>Чистий фінансовий результат (прибуток)</b>	<b>770</b>	<b>1100</b>	<b>922</b>	<b>3 163</b>	<b>65 925</b>

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

Оскільки ТОВ «ТД «Дельта» є виробничим підприємством, найбільшою витратною статтею, яка зменшує доходи в порядку розрахунку чистого фінансового результату діяльності, є собівартість реалізованої продукції. На рис. 2.1 видно, що обсяг собівартості зростає протягом 2018-2022 рр.

Аналізовані показники є вагомими індикаторами розвитку підприємства, оскільки показують, які змінювалися витрати протягом досліджуваних років, та проміжний наслідок у формі фінансового результату від операційної діяльності.

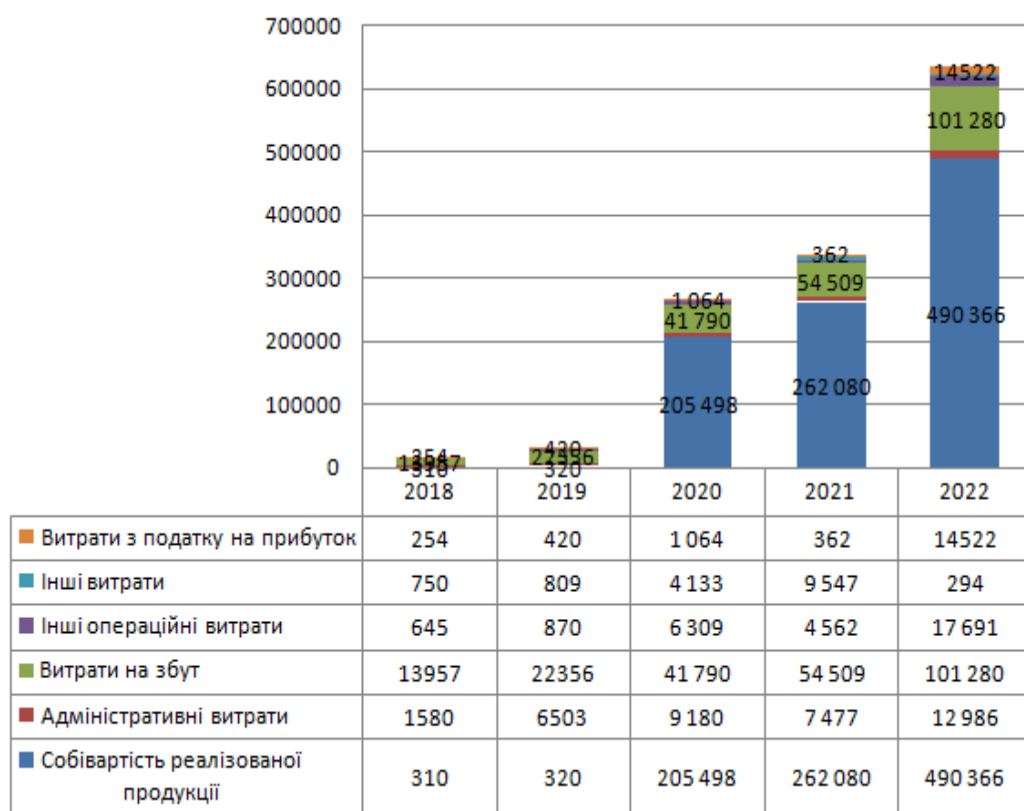


Рисунок 2.1– Динаміка основних статей витрат ТОВ «ТД «Дельта», тис. грн

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

Найбільшими за обсягами адміністративні витрати були у 2022 році і становили 12986 тис.грн. Загалом, протягом всього аналізованого періоду 2018-2022 рр., за виключенням 2021 року, адміністративні витрати збільшувалися, що певною мірою пов'язано із інфляційними процесами та зростанням витрат на оплату праці працівників.

Що стосується собівартості реалізованої продукції, то вона зростала протягом досліджуваних років, і у 2022 році порівняно з 2021 роком зросла на 228 286 тис.грн., збільшення даного показника зумовлене зростанням виробничих потреб при розширенні виробничих майданчиків у 2022 році, саме тоді коли підприємство релокувалося у Тернопільську область.

Інші операційні витрати були зменшені підприємством у 2021 році на 1747 тис.грн. Нарощення наступного року цих витрат на 13129 тис.грн становило 287,8% відносно 2021 року, що зумовлене додатковими витратами під час реорганізації.

Інші витрати зростали протягом 2018-2021 років, проте, різке зменшення цього показника у 2022 році на 9253 тис.грн свідчить про оптимізацію витрат у цьому році.

Найбільшим зростанням адміністративних витрат характеризується 2022 рік, за який вони зросли на 5509 тис.грн, що становить 73,68% відносно 2021 року.

Витрати на збут постійно збільшувались і у 2022 році становили 101280 тис. грн – це 85,8 % порівняно з 2021 роком, що також пов'язано із зростанням обсягу продажів, оскільки до війни у підприємства майже не було експорту, після релокації компанія почала займатися пошуком іноземних партнерів, і на даний момент експортує 10-15% власної продукції, всі іноземні клієнти є новими.

Релокація у Тернопільську область позитивно вплинула на експорт, тому що через блокування портів експортні товари вивозяться автотранспортом, і нове розташування заводу вдале з точки зору логістики.

Витрати з податку на прибуток чітко прив'язані до фінансового результату, тому і зміни є абсолютно пропорційними до фінансового результату до оподаткування.

Зріст чистого фінансового результату у 2022 році на 62762 тис. грн або 1984% порівняно з 2021 роком є наслідком успішної стратегії розширення бізнесу та нових можливостей після релокації.

Суттєвий зріст інших операційних доходів у 2022 році до 19486 тис.грн є наслідком успішних інвестицій в цьому році.

Проведемо горизонтальний аналіз активів ТОВ «ТД «Дельта» за період 2018-2022 рр. (табл. 2.2), який дає можливість краще зрозуміти ситуацію з фінансами компанії та надає підґрунтя для подальшого аналізу стану бізнесу та його перспектив.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» за 2018-2022 рр. (тис. грн)

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)					Відносне відхилення (+;-)				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
Основні засоби, залишкова вартість	1250	1050	9 856	8 523	24402	-200	8806	-1333	15879	23152	-16%	839%	-13,5	186%	1952%
Основні засоби, первісна вартість	2050	2060	21 275	22 860	44129	10	19215	1585	21269	42079	0,5%	933%	7,5%	93%	2152,6%
Основні засоби, знос	755	955	11 419	14 337	19727	200	10464	2918	5390	18972	26,5%	1096%	25,5	37,5%	2612,8%
<b>Необоротні активи, всього:</b>	1250	1050	10 105	8 679	24582	-200	9055	-1426	15903	23332	-16%	862%	-14%	183%	1966,5%
Запаси	0	5	47 776	37 550	47836	5	47771	-10226	10286	47836	-	955420%	-21,4%	27,4%	-
Дебіторська заборгованість затовари, роботи, послуги	0	0	65 448	73 118	111450	0	65448	7670	38332	111450	-	-	12%	52,4%	-
Сума дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	0	0	2 144	0	4037	0	2144	-2144	4037	4037	-	-	100%	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	855	1050	18 755	3 842	20363	195	17705	-14913	16521	19508	22,8%	1686%	-79,5%	430%	2381,6%
Грошові кошти та їх еквівалент	5	8	254	3 360	3696	3	246	3106	336	3691	60%	3075%	1223%	10%	73920%
Інші оборотні активи	8	7	3 407	3 940	7403	-1	3400	533	3463	7395	-12,5%	48571%	15,6%	88%	92537,5 %
<b>Оборотні активи, всього</b>	865	1057	137 864	121 959	194906	192	136807	-15905	72947	194041	22,2%	12943%	-11,5%	60%	22532,4 %
<b>Активи, всього</b>	2187	2207	147 969	130 638	219488	20	145762	-17331	88850	217373	1%	6605%	-11,7%	68%	10377,6 %

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

На основі отриманих даних можна побачити коливання основних засобів у залишковій вартості протягом років, зменшення у 2018-2019 роках на 16% є результатом фізичного зносу даних активів, зростання у 2020 році на 839% свідчить про модернізацію даного обладнання у цьому році, але у 2021 році вартість оборотних активів знову зменшилась через зміни у виробничих процесах. Саме у 2022 році вартість даних активів збільшилась на 186%, що пов'язано з релокацією підприємства та закупівлею нового, високотехнологічного обладнання, відповідно і основні засоби у первісній вартості теж зросли у 2022 році на 93%. Динаміка первісної, залишкової вартості основних засобів та їх зносу показано на рис. 2.2.

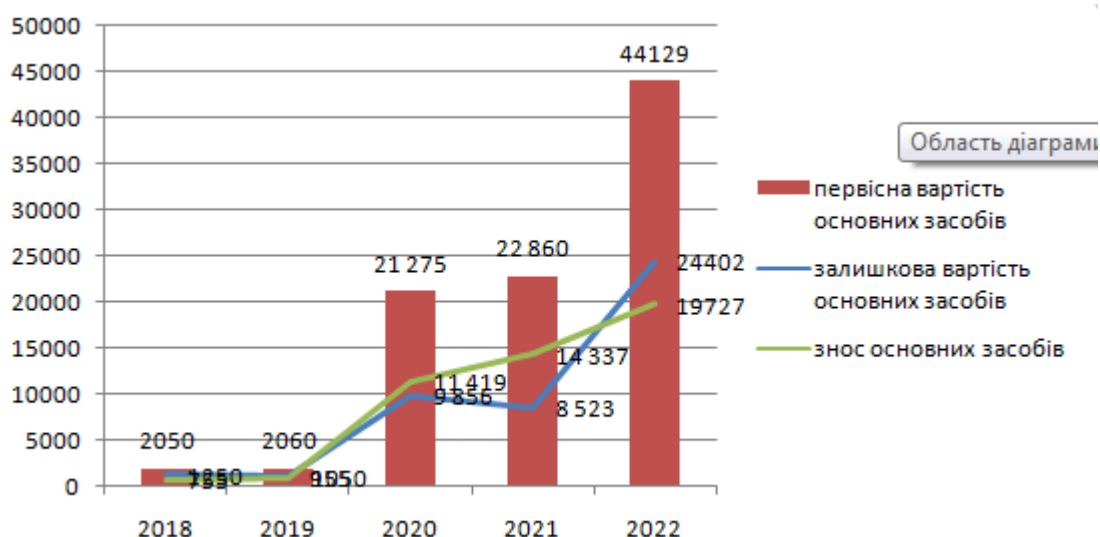


Рисунок 2.2 – Первісна, залишкова вартість основних засобів ТОВ «ТД «Дельта» та їх знос, тис.грн

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

Найменшою величиною основних засобів за їхньою залишковою вартістю характеризувався 2018 рік, за підсумками якого в розпорядженні підприємства було основних засобів вартістю 1050 тис.грн, що пов'язано з повільним відтворенням основних засобів і накопиченим зносом ТОВ «ТД «Дельта».

З горизонтального аналізу активів видно, що найвищим значенням коефіцієнта придатності, який розраховується співвідношенням залишкової та первісної вартості основних засобів підприємства, характеризувався 2018 рік, хоча близько половини основних засобів (у вартісному вимірі), була зношена.

Протягом 2019-2020 рр. коефіцієнт придатності падав від позначки 0,61 у 2018 році до 0,51 у 2019 році, 0,46 у 2020 р. та до 0,37 у 2021 році. У 2022 році за рахунок закупівлі нового обладнання та розширення виробничих майданчиків, чому посприяла релокація, підприємству вдалося покращити свій майновий стан, коефіцієнт придатності зріс до рівня 0,55.

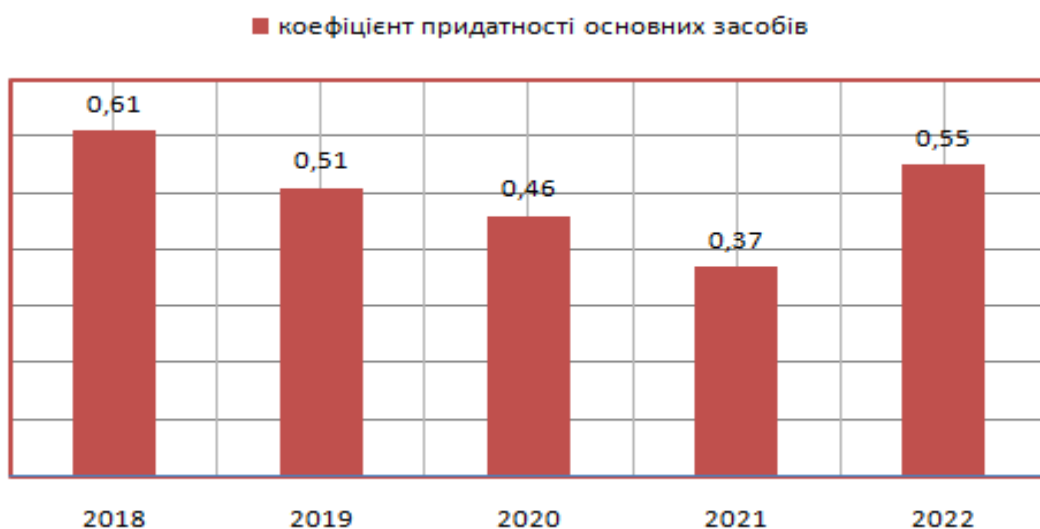


Рисунок 2.3 – Коефіцієнт придатності основних засобів ТОВ «ТД «Дельта»,  
од.

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

З даних таблиці 2.2 можна побачити, що необоротні активи майже повністю визначаються змінами у вартості основних засобів. У 2022 році на необоротні активи було витрачено 24582 тис. грн, відносно відхилення становило 183%. Після суттєвого спаду у вартості необоротних активів ТОВ «ТД «Дельта» протягом 2019 та 2021 рр., підприємству до кінця аналізованого періоду, тобто до завершення 2022 року все ж таки вдалося вийти на позитивний рівень.

Загалом, вартість необоротних активів за 2018 рік відносно 2019 року скоротилася на 16%, наступного року зросла на 862%. У відсотковому вимірі ще більш різкі падіння були характерні для нематеріальних активів у 2021 році (14%), вартість у 2022 році все ж таки зросла на 183%.

У 2020 році, 2021 та 2022 рр. дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги становила 65448 тис. грн., 73118 тис. грн і 111450 тис. грн відповідно і була найбільш вагомою статтею при формуванні загальної величини оборотних активів у цих роках.

Найбільш помітним абсолютним відхиленням значень характеризувалася позитивна зміна вартості запасів у 2020 році на 47771 тис.грн. Найбільше зменшення на 79,5% було зафіксоване у 2021 році у зміні величини іншої дебіторської заборгованості.

Динаміка грошових коштів протягом усіх досліджуваних років постійно збільшувалась і на кінець 2022 становила 3696 тис. грн.

Загалом, вартість оборотних активів ТОВ «ГД «Дельта» за період 2018-2020 рр. зросла, у першу чергу, за рахунок нарощення запасів та дебіторської заборгованості за товари та послуги. У 2021 році скорочення оборотних активів становило – 11,5%, проте у 2022 році знову відбулось збільшення на 60%.

За горизонтальним аналізом загальна сума активів підприємства протягом 2018-2022 рр. зросла на 217373 тис. грн, або на 10377,6%, що є результатом розширення бізнесу та придбання нових активів.

Для подальшого аналізу активів використовуємо вертикальний аналіз (табл. 2.3). Метою вертикального аналізу є розрахунок питомої ваги у загальній сумі валюти балансу та оцінка її структурних змін. За допомогою вертикального аналізу можна виявити зміни та основні тенденції в діяльності підприємства, а також здійснювати міжгосподарські порівняння. Крім того, відносні показники зменшують негативний вплив інфляційних процесів [12].



Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз активів ТОВ «ТД «Дельта» за 2018-2022 рр., тис. грн

Активи	2018	Питома вага	2019	Питома вага	2020	Питома вага	2021	Питома вага	2022	Питома вага
1	2		3	4	5		6			
<b>Необоротні активи</b>										
Основні засоби, залишкова вартість	1250	59%	1050	50%	9856	7%	8523	7%	24402	11%
Основні засоби, первісна вартість	2050	97%	2060	98%	21275	14%	22860	17%	44129	20%
Основні засоби, знос	755	36%	955	45%	11419	8%	14337	11%	19727	9%
Довгострокові фінансові інвестиції	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Необоротні активи, всього:</b>	1250	59%	1050	50%	10105	7%	8679	7%	24582	11%
Запаси	0	0%	5	0%	47776	32%	37550	29%	47836	22%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0	0%	0	0%	65448	%	73118	56%	111450	51%
Сума дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом	0	0%	0	0%	2144	1%	0	0%	4037	9%
Інша поточна дебіторська заборгованість	855	40%	1050	50%	18755	13%	3842	3%	20363	9%
Грошові кошти та їх еквівалент	5	0%	8	0%	254	0%	3360	3%	3696	2%
<b>Оборотні активи, всього</b>	865	41%	1050	50%	137864	93%	121959	93%	194906	89%
<b>Активи, всього</b>	2115	100%	2100	100%	147969	100%	130638	100%	219488	100%

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

Вертикальний аналіз активів ТОВ «ГД «Дельта» за 2018-2022 р. вказує на зміну структур активів компанії в цей період.

Питома вага основних засобів у загальній структурі активів зменшилась з 59% в 2018 році до 7% в 2020 і 2021 роках, що свідчить про політику компанії щодо зменшення матеріально-технічної бази підприємства та його технічного переозброєння.

У той же час, запаси збільшилися в 2020 році в порівнянні з 2019 роком, але зменшилась питома вага з 32% у 2020 році до 29% у 2021 році. У 2022 році вартість запасів сягнула 47836 тис. грн, але питома вага зменшилась порівняно з 2020-2021 роками, що свідчить про активний ріст виробництва та їх реалізацію.

Значне збільшення дебіторської заборгованості у 2022 році (51% в активах) вказує на те, що існує потреба в управлінні заборгованості для забезпечення ліквідності.

У 2018 та 2019 роках була відсутня дебіторська заборгованість перед бюджетом, що свідчить про те, що компанія не мала невиконаних податкових зобов'язань у ці роки. У 2020 році сума дебіторської заборгованості становила 2144 тис. грн, або 1 % від загальних активів, тобто невеликі податкові зобов'язання були присутні. У 2021 році знову не було дебіторської заборгованості перед бюджетом. У 2022 році сума дебіторської заборгованості перед бюджетом зросла і становила 4037 тис. грн, або 9% від загальних активів.

Інша поточна заборгованість зростала з 855 грн у 2018 році до 20 363 тис. грн. у 2022 році. Питома вага найвища у 2019 році (50%), що вказує на зростання ваги цього періоду в структурі заборгованості. Існує значний різкий ріст у 2020 році, коли заборгованість практично потроюється.

Зниження питомої ваги іншої поточної заборгованості вказує на зменшення інших короткострокових зобов'язань.

Середня вартість грошових коштів та їх еквівалентів за розглянутий період становить 174, 72 тис. грн. Зменшення питомої ваги у 2022 році (2%)

порівняно з 2021 роком (3%) свідчить про зміни в структурі активів компанії. Проте, протягом 2018-2021 років відбулось зростання цих активів, що свідчить про підвищену ліквідність компанії у цей період.

Зростання питомої ваги оборотних активів з 41% у 2018 році до 93% у 2021 році свідчить про те, що компанія збільшила важливість та концентрацію оборотних активів у своїй структурі в порівнянні з іншими видами активів, що є важливим стратегічним рішенням організації для підтримки більш гнучкого фінансового стану та можливості більше інвестувати у розвиток бізнесу.

Збільшення обсягу ключових активів сприяє розвитку компанії. Збільшення питомої ваги оборотних активів сприяє покращенню фінансової стійкості компанії та її здатності виконувати фінансові зобов'язання, також покращення структури активів позитивно впливає на рентабельність і свідчить про покращення фінансового стану та стратегічну ефективність компанії.

Загалом, звертаючи увагу на вертикальний аналіз, можна побачити динаміку питомих ваг фінансових показників протягом п'яти років. Треба звернути особливу увагу на зростання дебіторської заборгованості та іншої поточної заборгованості у 2022 році.

Проведемо горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «ТД «Дельта» протягом 2018-2022 років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз пасивів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» за 2018-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки					Абсолютне відхилення (+;-)					Відносне відхилення (+;-)				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018	2019-2018	2020-2019	2021-2020	2022-2021	2022-2018
<b>I. Власний капітал</b>															
Зареєстрований (пайовий) капітал	1850	1850	1500	1500	1500	0	-350	0	0	-350	-	19%	-	-	81%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-185	-145	23576	22584	92034	40	23721	-992	69450	92219	-21,6%	-16359%	4,2%	307,5%	49748%
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>															
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>															
Короткострокові кредити банків	0	0	21315	23114	17960	0	21315	1799	-5154	-	-		8,44%	22,3%	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями															
товари, роботи, послуги	365	295	63763	49639	61978	-70	63468	-14124	12339	61613	19%	21514,5%	-22%	24,8%	16980%
розрахунками з бюджетом	7	8	617	3804	6533	1	609	3187	2729	6526	14%	7613%	516,5%	71,7%	93328%
розрахунками зі страхування	8	6	70	89	105	-2	64	19	16	97	-25	1067%	27%	18%	1312%
розрахунками з оплати праці	7	8	296	380	445	1	288	84	65	438	14%	3600%	27,4%	17%	6357%
Інші поточні зобов'язання	135	185	35956	28679	38148	50	35771	-7277	9469	38013	37%	19336%	20%	33%	28258%
<b>Пасиви, всього</b>	<b>2187</b>	<b>2207</b>	<b>147969</b>	<b>130638</b>	<b>219488</b>	<b>20</b>	<b>145762</b>	<b>-17331</b>	<b>88850</b>	<b>217301</b>	<b>0,9%</b>	<b>6604%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

З даних таблиці 2.4 можна побачити, що зареєстрований пайовий капітал ТОВ «ГД «Дельта» протягом 2018-2019 рр. залишався на рівні 1850 тис.грн. У 2020 році знизився до 1500 тис.грн і залишався таким до 2022 року. Сума всіх пасивів за розділом I збільшилась внаслідок зростання нерозподіленого прибутку у 2020-2022 рр.

Проаналізуємо детальніше склад статті пасивів «Власний капітал» та «Поточні зобов'язання і забезпечення». Загалом, протягом всього аналізованого періоду 2018-2022 рр. величина власного капіталу постійно збільшувалася. Таке нарощування відбувалося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку від -185 тис. грн у 2018 році до 92034 тис.грн у 2022 році.

На рис. 2.4 можна бачити співвідношення між внеском кожної статті до загальної величини власного капіталу.

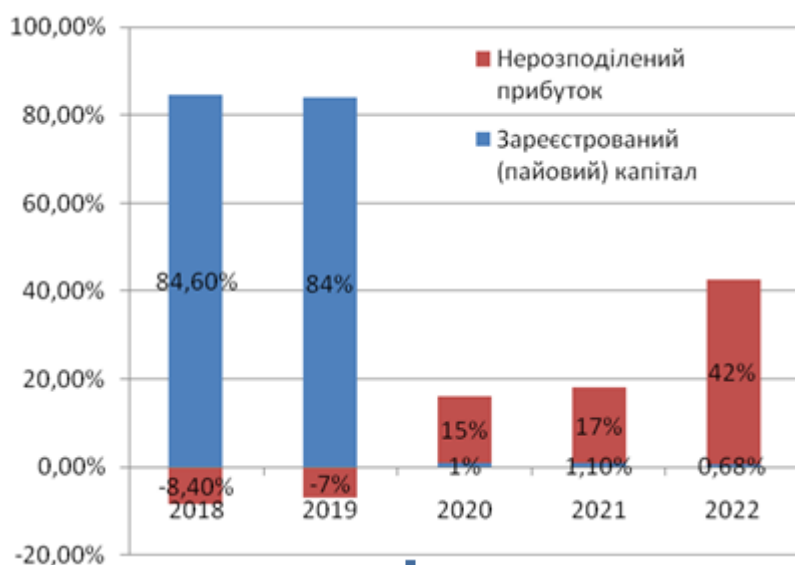


Рисунок 2.4 – Внесок кожної статті до загальної величини власного капіталу ТОВ «ГД «Дельта», 2018-2022 рр.

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

Найбільшим обсягом нерозподіленого прибутку в розмірі 92034 тис.грн характеризувався 2022 рік, за внеском до загальної величини власного

капіталу найбільш значним з точки зору частки, яку нерозподілений прибуток займав у загальній структурі, був також 2022 р.

Найбільш помітним зростанням нерозподіленого прибутку на 307,5% (69450 тис.грн) характеризувався 2022 рік.

Для ТОВ «ТД «Дельта» характерним є те, що всі пасиви формуються виключно власним капіталом та поточними зобов'язаннями і забезпеченнями.

Для повного розуміння стану пасивів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» завершимо аналіз дослідженням складу та динаміки обсягів статей, що формують поточні зобов'язання і забезпечення.

Стаття пасиву «Поточні зобов'язання і забезпечення» у ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» формується наступними джерелами: короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці, інші поточні зобов'язання.

Протягом 2020-2021 рр. та 2022 р. найбільший внесок у загальну величину поточних зобов'язань та забезпечень здійснюють довгострокові зобов'язання за товари, роботи, послуги. У 2020 році підприємство залучило 21315 тис.грн. короткострокових кредитів банків, у 2021 році – 23114 тис.грн., проте в 2022 році частина з них вже була погашена і на кінець року у ТОВ «Торговий Дім «Дельта» перед банками залишилося 5154 тис.грн. зобов'язань у формі короткострокових кредитів.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно зросла у 2020 році та подальше пішла на спад в 2021-2022 рр., що є результатом зміни в умовах закупівель та управління кредиторською заборгованістю.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом: ця кредиторська заборгованість також росте, зі значущим відхиленням (93328%) у 2022 році.

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування: ця кредиторська заборгованість також зростає, але відносно відхилення не таке значуще (1312%).

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці: ця кредиторська заборгованість зростає, зі значущим відхиленням (6357%) у 2022 році.

Сума поточних забезпечень зростає у 2020 році, але зменшується у наступні роки.

Інші поточні зобов'язання: цей показник збільшується внаслідок великого зростання у 2020-2022 роках. Відносно відхилення становить 28258%.

З горизонтального аналізу видно, що пасиви підприємства зросли протягом років, особливо у 2020-2022 роках, що пов'язано зі значущим зростанням нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості. Важливо враховувати, що великі відносні відхилення вказують на суттєві зміни в фінансовому стані підприємства, що потребує уважного аналізу.

### **2.3 Аналіз впливу релокації на бізнес-процеси, фінансовий стан і конкурентоспроможність ТОВ «ТД «Дельта»**

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю «ТД «Дельта» релокувалося із Запорізької області у Тернопільську і не тільки відновило свої виробничі потужності, а й розширило карту дистрибуції. Наразі потужності компанії працюють у двох містах – Тернополі та Запоріжжі, що зменшує ризики та кількість проблем, з якими зіштовхуються виробництво.

Ідею переміщення виробничого майданчика керівництво ТОВ «ТД «Дельта» розглядали ще до повномасштабної війни через те, що на наявних робочих потужностях у Запоріжжі було тісно, підприємство несло додаткові витрати на переміщення готової продукції на склад в іншій частині міста. З кожним роком виникало все більше обмежень: бізнес розвивався, а на виробничому майданчику ставало все тісніше. Весь 2021 рік компанія

працювала над проектом розширення, створювали план щодо релокації. Планували реалізувати її в Гуляйполе. Проте війна внесла свої корективи й змусила максимально прискорити цей процес.

З окупацією півдня постало питання термінового перевезення підприємства у безпечний регіон. Часу було обмаль, й компанія скористалась програмою релокації бізнесу від Міністерства економіки, яка запропонувала кілька варіантів – у Чернівцях, Рівному і Тернополі. Дистриб'ютори в свою чергу порекомендували локації у Львові та Хмельницькому. Проте підприємство зупинило свій вибір на Тернопільщині, адже, колишній цех ковбас найбільше підходив висунутим вимогам. Перевозили й монтували обладнання самотужки. Всю роботу налагодили таким чином, щоб не припиняти виробництва, адже попри війну завод завантажений замовленнями від національних і локальних торгових мереж [22].

Оскільки все було зроблено досить оперативно, менше ніж через два місяці ТОВ «ТД «Дельта» почали роботу на новому місці. З того часу цей завод почав виробляти й іншу продукцію, уже на новому обладнанні.

Незважаючи на вимушену релокацію, плани щодо розвитку компанії не змінилися, а саме розширення асортименту в тому числі за рахунок імпорту, запуск двох ліній фасування олії з урахуванням монтажу нової видувної машини, експорт олії до країн ЄС.

Підприємство активно працює, забезпечуючи продукцією під маркою «Гуляй-поле» своїх споживачів. Завдяки відкриттю нового виробництва в Тернопільщині загальна кількість працюючих в компанії сягнула більше 200 працівників. Компанія забезпечує стабільну заробітню платню, постійну роботу, сплачує податки.

Серед основних завдань, які стоять перед керівництвом компанії є:

- збереження колективу та його безпека;
- забезпечення споживачів асортиментом продукції під ТМ Гуляй-поле та ТМ Дельта, а також партнерів-замовників ВТМ продукції;
- інвестування в розширення виробництва;



- швидкість виконання замовлень та прозорі відносини з партнерами;
- нові продукти;
- експорт олії до країн Європи [22].

Релокація ТОВ «ТД «Дельта» мала значний вплив на бізнес-процеси підприємства, а саме [22]:

1. Постачальницький ланцюг. Релокація вимагала побудови нових партнерських відносин з постачальниками;
2. Зміни в логістиці та транспорті. Нова локація змінила логістичні маршрути та вартість транспортування товарів, що також вплинуло на час доставки та витрати на доставку;
3. Забезпеченість сировиною і компонентами. Релокація вплинула на доступність сировини, через те, що нове місце розташування не має доступу до тих самих ресурсів, що і попереднє;
4. Якість сировини. При переїзді із Запоріжжя до Тернополя підприємство зіткнулось із зовсім іншою якістю води – і за смаком, і за фізико-хімічними параметрами. Тому довелося «підганяти» рецептури під цю воду, щоб не змінився смак продукції;
5. Кадри і робоча сила. Пошук великої кількості кваліфікованих кадрів для того, щоб забезпечити безперервність роботи цехів;
6. Комунікація та зв'язок. Переміщення вплинуло на спілкування з клієнтами та партнерами;
7. Культура підприємства. Зміна корпоративної культури та динаміки внутрішнього середовища.

В умовах війни ТОВ «ТД «Дельта» пройшло певний цикл розвитку. Зміна стану роботи та розвитку компанії в умовах війни відбулась в декілька основних етапів:

- розвиток і збільшення прибутку компанії до війни;
- підйом підприємства – економічне зростання;
- різкий спад, що обумовлений частковим призупиненням діяльності підприємства;

– критична точка падіння (на даному етапі можливе банкрутство компанії);

– повернення до діяльності та зростання економічних показників та індикаторів [32].

ТОВ «ТД «Дельта», пройшовши ці етапи, продовжує власний розвиток і не планує зупинятися на досягнутому. Хоча на сьогодні підприємство не виробляє весь асортимент продукції у зв'язку з переїздом виробничих потужностей, але тим не менш зберігає високий рівень продажів. У цьому велика заслуга роботи команди: виробництва, продажів, бек-офісу. Серед здобутків команди продажів можна відмітити такі [22]:

– незважаючи на окупацію Херсонської області та постійні обстріли Миколаївської області регіональному менеджеру Миколі Ковальчуку у другому кварталі поточного року вдалося здобути приріст в загальному обсязі по продажах в тонах: на 65% чи 89 тонн в абсолютному показнику в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. Микола продовжує регулярні відвідання партнерів в Миколаєві;

– регіональний менеджер Дмитро Кос впродовж першого півріччя відзначився підключенням двох нових дистриб'юторів в Тернополі (hogesanaпрямом) та одного в Івано-Франківську;

– регіональному менеджеру Сергію Іванову вдалося добитися приросту на своїх територіях у другому кварталі ні тільки в загальному обсязі, але й збільшити кількість активних точок продажів.

Компанія уважна до потреб свої клієнтів, несуть відповідальність за те, що роблять, є відкритими та чесними з споживачами та створюють продукт у якому впевнені самі.

Релокація ТОВ «ТД «Дельта» мала значний вплив на фінансовий стан підприємства. Для того, щоб здійснити комплексну оцінку фінансового положення підприємства, розглянемо показники фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта» за 2018-2022 роки

Показники	2018	2019	2020	2021	2022	Нормативне значення
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,78	0,79	0,17	0,18	0,43	0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	1,28	1,27	5,9	5,42	2,35	2
Коефіцієнт фінансового ризику (фінансового левериджу)	0,08	0,3	4,9	4,4	1,35	0,5
Власний оборотний капітал	1,32	1,57	2,48	2,77	3,80	-
Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	12,2	3,33	0,20	0,23	0,74	1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,78	0,79	0,17	0,18	0,43	1

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

Коефіцієнт фінансової незалежності показує, яку частину у загальних вкладеннях займає власний капітал. Зазвичай, нормативне значення коефіцієнта автономії оцінюється на рівні 0,5 [2]. У 2018 та 2019 роках даний коефіцієнт був вище від нормативного значення, що свідчить про те, що реалізувавши майно, яке створене з власних джерел, компанія може погасити свої зобов'язання. Проте, у 2020 та 2021 роках цей показник різко знизився нижче від нормативного значення, до 0,17 та 0,18 відповідно, а це означає, що підприємство здійснювало свою діяльність за допомогою залучених коштів. У 2022 році коефіцієнт фінансової незалежності покращився до 0,43, але все ще залишався нижче нормативного значення.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до попереднього коефіцієнта і показує скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу [8]. У 2018 та 2019 роках даний коефіцієнт був нижче нормативного значення, а саме 1,28 і 1,27 відповідно, що говорить про неповне використання можливостей компанією. У 2020 та 2021 роках

коефіцієнт фінансової залежності був надто високим і дорівнював 5,9 та 5,42 відповідно, а це говорить про те, що рівень фінансових ризиків значний. У 2022 році коефіцієнт становив 2,35, отже на кожен гривню власних коштів припадає 2,35 гривні фінансових ресурсів.

Розглянемо показник фінансового ризику, який вказує наскільки підприємство використовує позичкові кошти порівняно з власним капіталом (рис. 2.5).

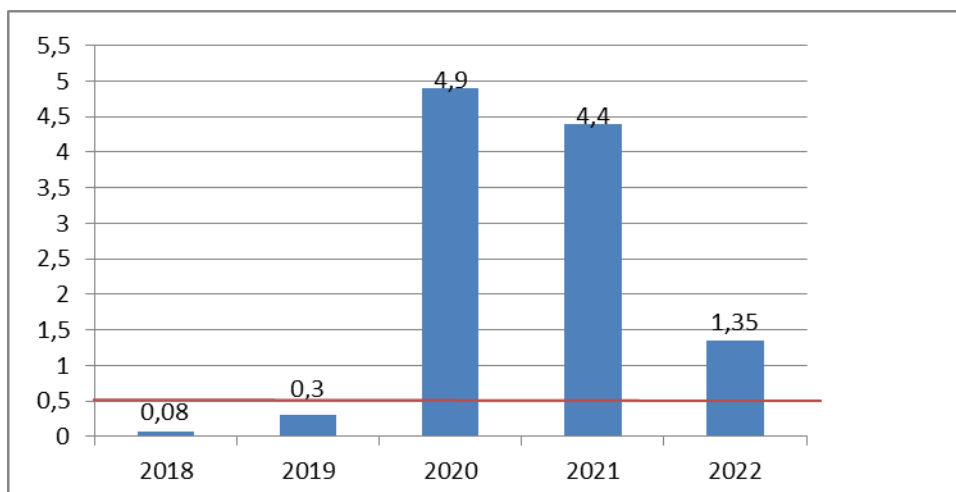


Рисунок 2.5 – Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ТД «Дельта»

Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]

У 2018 році та 2019 році коефіцієнт фінансового ризику був надто низьким, і говорить про те, що компанія недостатньо використовує позикові кошти для підвищення рентабельності власного капіталу. У 2020 та 2021 роках коефіцієнт становив 4,9 і 4,4 відповідно, з одного боку компанія з допомогою більшої кількості позикових коштів підвищує розмір прибутку на власний капітал, але з іншого боку підвищує ступінь ризику своїх операцій. У 2022 році коефіцієнт був більш внаормованим і становив 1,35.

Також важливими показниками фінансового стану підприємства є коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт платоспроможності (рис. 2.6).

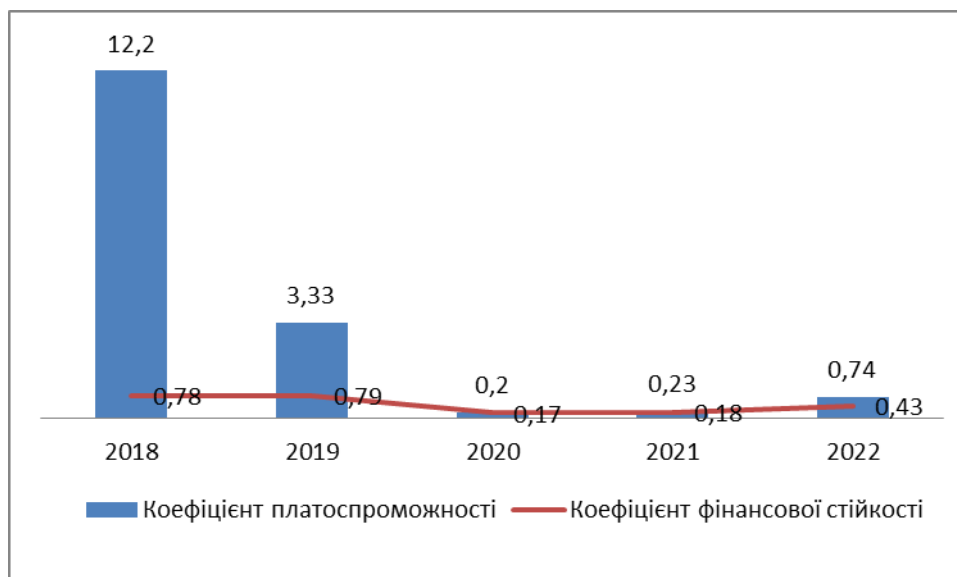


Рисунок 2.6 – Коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта»

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

У 2018 та 2019 роках коефіцієнт платоспроможності був досить високим, що говорить про гарні перспективи розвитку підприємства. Отримані дані показують, що протягом 2020-2021 років компанія не могла вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями, оскільки коефіцієнт різко знизився до рівня нижчого за нормативний та дорівнював 0,2 і 0,23 відповідно. Станом на 2022 рік в компанії залишилось 0,74 гривні на кожен гривню поточних зобов'язань. Ідентично протягом досліджуваних років змінювався показник фінансової стійкості, оскільки саме він є індикатором, що говорить про здатність підприємства залишатись платоспроможною в довгостроковій перспективі та вказує, яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок постійного капіталу.

Ще одним показником стану та ефективності використання власного капіталу підприємства є коефіцієнт маневрування власного капіталу. Він розраховується як співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії [11] (рис. 2.7).

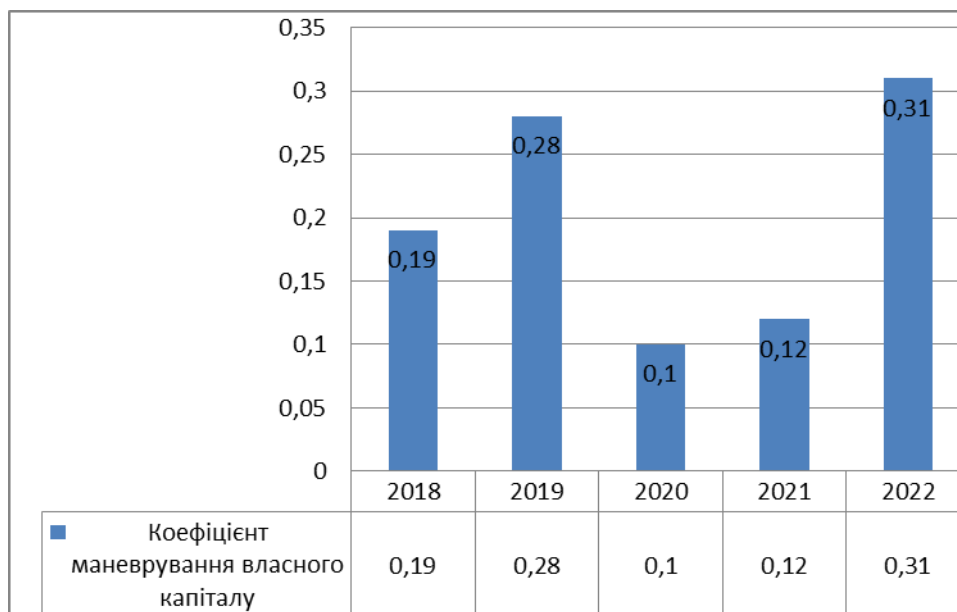


Рисунок 2.7 – Коефіцієнт маневрування власного капіталу  
ТОВ «ТД «Дельта»

*Джерело: звітність підприємства [Додатки В, Г, Д, К]*

Нормативним вважається значення  $\geq 0,1$ . Позитивне значення протягом 2018-2022 років свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних.

ТОВ «ТД «Дельта» зіткнулося із фінансовими труднощами у 2020-2021 роках, але показники покращилися у 2022 році. Проте важливо продовжувати управляти фінансами обережно, зменшувати фінансову залежність та покращувати фінансову стійкість компанії.

## Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» – підприємство, що займається виготовленням майонезів та майонезних соусів з 2009 року, а також з 2015 року активно розвиває власний бренд ТМ «Гуляй-поле». Співпрацює з найбільшими національними компаніями, їхня продукція користується попитом у споживачів, адже є виробником високоякісної продукції, що підтверджено сертифікатами якості.

У 2022 році підприємство релокувалося із Запорізької області у Тернопільську, скориставшись програмою релокації бізнесу від Міністерства економіки, яка допомогла з пошуком місця для релокації.

Після релокації показники фінансової стійкості значно покращилися, а саме коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт платоспроможності та коефіцієнт фінансової незалежності, що свідчить про оптимізацію витрат, збільшення ефективності управління та розширенню ринків збуту.

Що стосується основних витрат ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» – найбільшою витратною статтею, яка зменшує доходи в порядку розрахунку чистого фінансового результату діяльності є собівартість реалізованої продукції, оскільки дане підприємство є виробничим, це цілком логічно.

2. Значне зростання чистого фінансового результату у 2022 році на 62762 тис. грн. або 1984% порівняно з 2021 роком є наслідком успішної стратегії розширення бізнесу та нових можливостей після релокації.. Коливання значень чистого фінансового результату в такому діапазоні характеризує його як досить прибуткове, що цілком пояснюється розширенням бізнесу у 2022 році.

3. Беручи до уваги горизонтальний аналіз активів, можна сказати, що підприємство показує значне зростання активності та обсягів діяльності. За період 2018-2022 рр. вартість необоротних активів збільшилась на 1966,5 % , грошові кошти та їх еквівалент теж зросли на 73920%, що є результатом стратегічних інвестицій у нові активи та розширення виробничих потужностей.

На основі горизонтального аналізу активів ми прослідкували коливання основних засобів у залишковій вартості протягом досліджуваних років, зменшення у 2018-2019 роках на 16% є результатом фізичного зносу даних активів, зростання у 2020 році на 839% свідчить про модернізацію даного обладнання у цьому році, але у 2021 році вартість оборотних активів знову зменшилась через зміни у виробничих процесах.

Саме у 2022 році вартість даних активів збільшилась на 186%, що пов'язано з релокацією підприємства та закупівлею нового, високотехнологічного обладнання, відповідно і основні засоби у первісній вартості теж зросли у 2022 році на 93%.

4. Проаналізувавши детальніше склад статті пасивів «Власний капітал» та «Поточні зобов'язання і забезпечення», можна стверджувати, що протягом всього аналізованого періоду 2018-2022 рр. величина власного капіталу постійно збільшувалася. Таке нарощування відбувалося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку від -185 тис. грн у 2018 році до 92034 тис. грн у 2022 році.

Загалом, пасиви підприємства зросли протягом років, особливо у 2020-2022 роках, що пов'язано зі значущим зростанням нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості.

Також релокація вплинула на експорт продукції компанії, оскільки нове місце розташування заводу вдале для логістики. На сьогоднішній день, 10-15% виготовленої продукції ТОВ «ТД «Дельта» експортується закордон.



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕЛОКОВАНОГО ТОВ «ТД «ДЕЛЬТА»

#### 3.1 Адаптація організаційних структур і виробничих процесів ТОВ «ТД «Дельта» до нових умов господарювання

Переміщення підприємства є важливим і стратегічним рішенням, яке може мати суттєвий вплив на діяльність підприємства. Адаптація організаційних структур і процесів до нових умов релокації є ключовим фактором для успіху цього процесу.

Основні аспекти адаптації та стратегічні важливості цього процесу на ТОВ «ТД «Дельта» можуть бути наступні:

1. Підготовчий етап релокації:
  - проведення ретельного аналізу і оцінки фінансових можливостей;
  - визначення оптимального місця розташування, яке відповідає бізнес-потреbam, доступності робочої сили, інфраструктурі та іншим факторам;
  - розробка докладного плану переміщення, включаючи часовий графік, послідовність кроків та завдання для кожного етапу;
  - забезпечення відповідності всім правовим та регуляторним вимогам для переміщення бізнесу;
  - встановлення ефективної комунікації з персоналом, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами щодо релокації;
  - створення стратегічного бізнес-плану, в якому відображено цілі, стратегію та очікувані результати після релокації;
  - створення спеціалізованої команди та призначення відповідальних осіб для керування процесом релокації.
2. Адаптація бізнес-процесів:
  - аналіз існуючих бізнес-процесів в організації, що допомогло ідентифікувати поточні сильні та слабкі сторони, а також ті процеси, які можуть вимагати змін;

- перегляд та оновлення процесів виробництва, логістики, обслуговування клієнтів та інші функціональні області;
- впровадження нових технологій та навчання персоналу.

### 3. Збереження та мотивація персоналу:

- надано можливості для професійного розвитку працівників, які бажають вдосконалювати свої навички або отримати нові;
- облаштовано роздягальні, які відповідають європейським стандартам;
- постійно проводиться навчання, є можливість кар'єрного зростання й підвищення оплати праці (якщо працівники подали економічно ефективні пропозиції щодо покращення умов праці, зручності виконання роботи, оптимізації процесу зберігання продукції чи поліпшення обліку, їх преміюють);
- надання новоприбулим працівникам менторів та наставників, які можуть допомогти їм адаптуватися та відчувати себе комфортно на новому місці [10].

Збереження та мотивація персоналу під час релокації допомогли підприємству знизити втрати талановитих співробітників і підтримати позитивний настрій у колективі. Також, це посприяло успішній реалізації стратегічних цілей компанії під час релокації. Ці етапи підготовки є критичними для успішної релокації, оскільки вони визначають стратегічні підходи і відповідальність за кожний аспект процесу [13].

Під час релокації, було важливим чинником познайомити регіональну спільноту з компанією, показати її цінності, досвід і плани, заручитися підтримкою, також стратегічним питанням було сформувати привабливий публічний імідж роботодавця, для швидкого розширення команди на новому місці. В інформаційну компанію активно залучалась місцева преса, адже, крім місцевої спільноти, є багато тимчасово переміщених осіб, які уважно читають регіональні ЗМІ, хочуть орієнтуватися на місці. І ці нові люди потрібні компанії в команду. За пів року їм вдалося створити сталий імідж

компанії в регіоні, стати своїми на новому місці.

Релокація – це складний процес, який вимагає великої уваги до деталей і стратегічного планування. ТОВ «ТД «Дельта» враховувало всі аспекти адаптації організаційних структур і процесів, щоб успішно адаптуватися до нових умов релокації та забезпечити стабільне функціонування і розвиток.

Мета створення плану адаптації та стабілізації виконання окремих бізнес-процесів (або їх складових) полягає в інтеграції ефективних адаптивних заходів у господарську діяльність. Це необхідно для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища, щоб успішно впроваджувати дані бізнес-процеси.

Основний акцент при адаптації підприємства до викликів зовнішнього середовища повинен спрямовуватися на створенні ефективної організаційної системи, яка забезпечить реалізацію виробничих процесів шляхом розподілу ресурсів. При цьому, основними етапами процесу адаптації до нових вимог є попереднє виявлення потенційних вимог до виробничих процесів, визначення можливостей підприємства, розроблення ієрархії виробничих процесів, що потребують адаптивних заходів, визначення інформаційних потоків між виробничими процесами, що потребують адаптивних заходів, аналіз розподілу ресурсів за виробничими процесами, що потребують адаптаційних заходів, побудова раціонального протікання виробничих процесів з урахуванням їхніх життєвих циклів, стабілізація реалізації виробничих процесів до актуального рівня [16].

На наш погляд, адаптація повинна стосуватися порівняння конкурентних можливостей підприємства із можливостями інших підприємств враховуючи поточні особливості їх функціонування та розвитку. Для узагальнення значень показників та формування узагальнюючого показника важливим є визначення коефіцієнта вагомості кожної із складових конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ТД «Дельта», які представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати опитування керівників та працівників виробничих підприємств в аспекті визначення важливості категорій, що формують конкурентоспроможність підприємства

Складова конкурентоспроможності підприємства	Експерти																				Сума рангів, $R_i$	Коефіцієнт вагомості	Середня сума рангів, $\bar{R}_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	$\sum \Delta^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20						
Якість продукції підприємства	6	4	7	4	7	6	6	6	4	6	7	6	4	4	6	4	6	6	6	7	112	0,2000	80	-32	1024	5136
Асортимент продукції	4	6	4	3	3	4	5	3	6	7	4	3	6	3	4	6	5	4	7	3	90	0,1607		-10	100	
Кваліфікація виробничого персоналу	5	7	3	1	1	2	3	1	3	3	3	1	3	1	2	7	3	5	3	1	58	0,1036		22	484	
Розташування підприємства	3	3	2	7	6	5	7	7	5	4	2	7	5	7	5	3	7	3	4	6	98	0,1750		-18	324	
Маркетинг та збут	2	2	5	5	5	1	2	4	1	2	5	4	1	5	1	2	2	2	2	5	58	0,1036		22	484	
Фінансовий стан	7	5	6	6	2	7	4	5	7	5	6	5	7	6	7	5	4	7	5	2	108	0,1929		-28	784	
Собівартість виробництва і реалізації продукції	1	1	1	2	4	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	4	36	0,0643		44	1936	

Джерело: сформовано автором

Для взаємоузгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації рангів ( $W$ , значення показника коливається від 0 до 1, чим вищий рівень показника тим вищий показник узгодженості думок експертів), який визначають наступним чином:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.1)$$

де  $\sum \Delta^2$  – сума квадратів відхилень від середньої суми рангів;

$m$  – кількість експертів дослідження;

$n$  – кількість груп факторів впливу.

На підставі формули 3.1 та за результатами проведених в таблиці 3.1 розрахунків, значення коефіцієнту конкордації становить:

$$w = \frac{12 * 5136}{400 * (343 - 7)} = 0,4585$$

Значення показника ( $W = 0,4585$ ) свідчить про узгодженість думок експертів щодо визначених коефіцієнтів вагомості складових конкурентоспроможності підприємства.

На основі проведеного аналізу необхідно відзначити показники із найбільшою вагомістю при визначенні конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності. Це – якість продукції (рейтинг 0,2 пункти), фінансовий стан підприємства (0,1929 пункти), розташування підприємства (0,175 пункти), асортимент продукції (0,1607 пункти).

На основі визначених чинників впливу та показників вагомості визначимо конкурентні позиції досліджуваного підприємства на локальному ринку, результати дослідження представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТД «Дельта»

Ключові фактори успіху	Питома вага показника, коеф.	ТОВ «ТД «Дельта»		ТОВ «Щедро»		ТОВ «Оліс»		ПрАТ «Волиньхолдинг»		ПАТ «Львівський жировий комбінат»	
		Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.	Бал	Бал із врах. коеф.
Якість продукції підприємства	0,2	8	1,6	7	1,4	7	1,4	8	1,6	7	1,4
Асортимент продукції	0,1607	8	1,3	8	1,3	7	1,1	9	1,4	8	1,3
Кваліфікація виробничого персоналу	0,1036	9	0,9	8	0,8	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Розташування підприємства	0,175	8	1,4	8	1,4	7	1,2	6	1,1	8	1,4
Маркетинг та збут	0,1036	9	0,9	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7
Фінансовий стан	0,1929	9	1,7	8	1,5	7	1,4	7	1,4	7	1,4
Собівартість виробництва і реалізації продукції	0,0643	7	0,5	7	0,5	6	0,4	6	0,4	5	0,3
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1</b>	<b>58</b>	<b>8,3</b>	<b>53</b>	<b>7,6</b>	<b>50</b>	<b>7,1</b>	<b>51</b>	<b>7,4</b>	<b>50</b>	<b>7,3</b>

*Джерело: розроблено автором*

Результати аналізу засвідчують високу конкурентоспроможність підприємства за рахунок основних чинників конкурентоспроможності, які представлено у вигляді пелюсткової діаграми конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, поданої на рисунку 3.1.

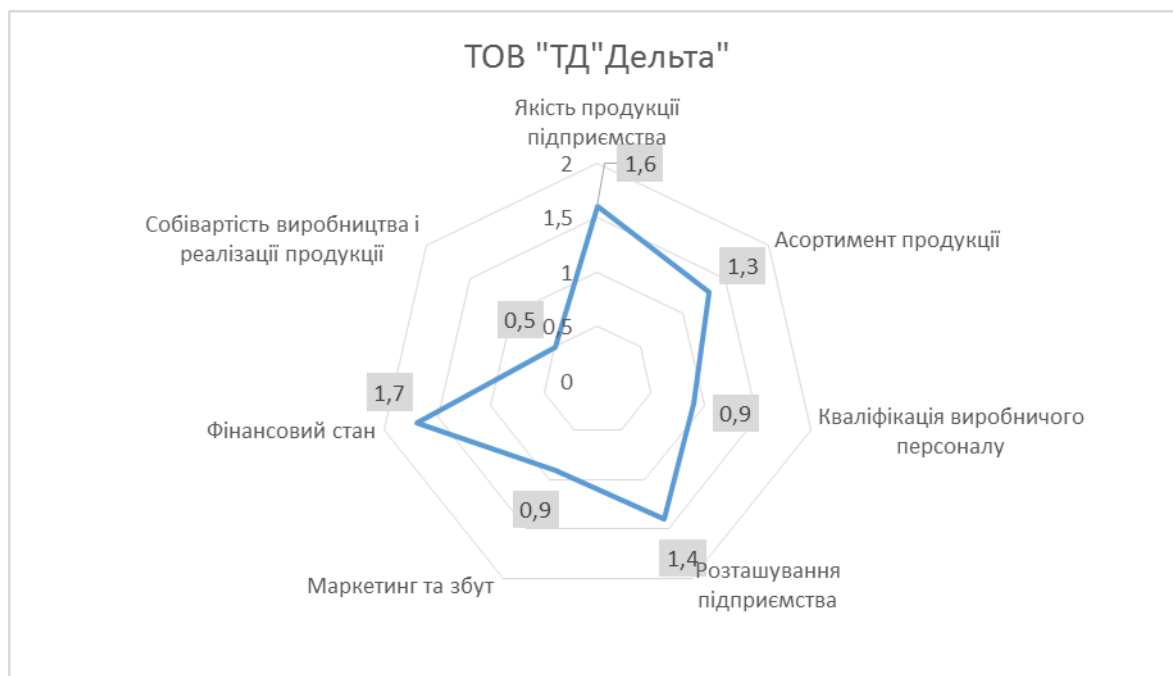


Рисунок 3.1 – Пелюсткова діаграма конкурентоспроможності ТОВ «ТД «Дельта»

*Джерело: розроблено автором*

Ключовими перевагами даного підприємства є фінансовий стан (показник 1,7 балів), розташування підприємства (1,4 бали), асортимент продукції (1,3 бали), якість продукції (1,2 бали). Поряд із цим, важливим для адаптації підприємства до вимог ринку є підвищення рівня кваліфікації виробничого персоналу (0,9 балів), розширення маркетингового інструментарію (0,9 балів) і забезпечення зниження собівартості виробництва та реалізації продукції підприємства (0,5 балів).

В даному контексті важливим є вироблення заходів забезпечення зростання даних параметрів впливу, що сприятиме кращій адаптації підприємства до вимог ринку (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо покращення параметрів, які забезпечують конкурентоспроможність ТОВ «ТД «Дельта»

Параметр	Бальна оцінка параметру	Реалізація заходів впливу
Підвищення рівня кваліфікації виробничого персоналу	0,9	<p>1. Навчання та підвищення кваліфікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження регулярних навчальних програм для персоналу з метою оновлення їхніх навичок та знань у відповідності до сучасних технологій та методів;</li> <li>– забезпечення можливостей для участі співробітників у зовнішніх семінарах, конференціях та тренінгах для обміну досвідом та вивчення новітніх тенденцій у своїй галузі.</li> </ul> <p>2. Система оцінки та звітності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлення системи оцінки роботи співробітників, яка враховує рівень їхньої кваліфікації та вклад у розвиток підприємства;</li> <li>– регулярне проведення апрейзалів для визначення потреб у підвищенні кваліфікації та розроблення індивідуальних планів розвитку.</li> </ul> <p>3. Стажування та менторство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– запровадження програм стажування для нових співробітників з метою швидкого адаптування та вивчення внутрішніх процесів;</li> <li>– створення системи менторства, де досвідчені працівники можуть допомагати молодшим у підвищенні їхнього рівня кваліфікації.</li> </ul> <p>4. Стимулювання самонавчання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– надання доступу до онлайн-ресурсів та літератури для самостійного вивчення нових тем та технологій;</li> <li>– встановлення системи стимулювання для працівників, які активно займаються самонавчанням і впровадженням нових знань у роботі.</li> </ul>
Розширення маркетингового інструментарію	0,9	<p>1. Цифровий маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– впровадження цифрових маркетингових стратегій, таких як контекстна реклама, відеомаркетинг, таргетована реклама в соціальних мережах, щоб розширити онлайн присутність і залучити нових клієнтів.</li> </ul> <p>2. Соціальні медіа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зміцнення присутності в соціальних мережах через систематичне публікування цікавого та актуального контенту, взаємодію з аудиторією та організацію рекламних кампаній.</li> </ul> <p>3. Email-маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– удосконалення стратегії email-маркетингу для підтримки зв'язку з клієнтами та надсилання персоналізованих пропозицій, розсилок новин і спеціальних пропозицій.</li> </ul> <p>4. Інфлюенсер-маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– співпраця з відомими інфлюенсерами або експертами в галузі для підвищення впливу та довіри аудиторії.</li> </ul> <p>5. Контент-маркетинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення стратегії контент-маркетингу через створення високоякісного та цікавого контенту, такого як статті, блоги, відео, який буде корисним для цільової аудиторії.</li> </ul>



<p>Розширення маркетингового інструментарію</p>	<p>0,9</p>	<p>6. Партнерські програми: – розгляд можливостей укладення партнерських угод з іншими компаніями для спільної реклами, акцій та обміну клієнтською базою.</p> <p>7. Аналіз та оптимізація: – використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності маркетингових кампаній та вчасної оптимізації стратегій на основі отриманих даних.</p> <p>8. Маркетингові автоматизації: – впровадження систем автоматизації маркетингу для ефективного відстеження та управління всіма аспектами маркетингових кампаній.</p>
<p>Зниження собівартості виробництва та реалізації продукції</p>	<p>0,5</p>	<p>1. Оптимізація ланцюга постачання: – аналіз і оптимізація постачальницького ланцюга для вибору ефективних та вартісних постачальників; – укладання довгострокових угод з постачальниками для отримання знижок та умов оптимальних для підприємства.</p> <p>2. Енергоефективність та виробничі процеси: – впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат сировини; – моніторинг та аналіз ефективності обладнання для вчасної заміни або модернізації застарілого обладнання.</p> <p>3. Масштабування виробництва: – розгляд можливостей масштабування виробництва для отримання економії в обсязі закупівель матеріалів та виробничих операцій; – вивчення можливостей для збільшення обсягів виробництва та зниження витрат на одиницю продукції.</p> <p>4. Вдосконалення логістики: – оптимізація системи логістики та складського управління для зменшення транспортних та складських витрат; – використання сучасних технологій для вдосконалення системи відстеження товарів та оптимізації поставок.</p> <p>5. Стандартизація та інженерія вартості: – стандартизація виробничих процесів та продукції для спрощення виробництва та зниження витрат; – використання методів інженерії вартості для аналізу та оптимізації вартості кожної складової продукції.</p> <p>6. Управління відходами: – ефективне управління відходами для зменшення витрат на обробку та утилізацію відходів; – впровадження програми вторинного використання або переробки матеріалів.</p> <p>7. Перегляд податків та фінансів: – аналіз можливостей зменшення податкового тягарю та використання податкових пільг для підприємства; – перегляд фінансових процесів та знаходження ефективних шляхів оптимізації витрат.</p>

Джерело: розроблено автором

У цілому, адаптація ТОВ «ТД «Дельта» повинна базуватися на оптимізації параметрів, які визначають конкурентоспроможність його діяльності. Покращення конкурентних позицій і забезпечення зниження впливу слабких параметрів на конкурентоспроможність підприємства є основою для подальшого розвитку підприємства.

### **3.2 Моделювання фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта» із застосуванням дискримінантної моделі**

Фінансова стійкість підприємства є основною складовою фінансового стану підприємства в контексті адаптації до визначених умов його функціонування до нових умов ринку. Важливим завданням сьогодні в діяльності підприємства ТОВ «ТД «Дельта» є визначення поточного стану та прогнозування (моделювання) фінансової стійкості підприємства на стратегічну перспективу. Основними чинниками для аналізу фінансової стійкості підприємства, які можуть впливати на фінансову стійкість, обрано показники власний капітал, позиковий капітал, дебіторська заборгованість, чистий прибуток, короткострокові кредити банків.

Для визначення впливу обраних фінансових чинників на показник фінансової стійкості підприємства (ТОВ «ТД «Дельта»), можна провести аналіз кожного чинника окремо та їх взаємодії. Розглянемо кожен із обраних чинників і визначимо особливості його впливу на фінансову стійкість досліджуваного підприємства:

1. Власний капітал (Equity). Збільшення власного капіталу може позитивно вплинути на фінансову стійкість, оскільки це засвідчує високий рівень власних ресурсів, які можуть бути використані для покриття зобов'язань. Але великий обсяг власного капіталу може свідчити про неефективне управління активами.

2. Позиковий капітал (Debt Capital). Збільшення позикового капіталу може збільшити фінансовий ризик через необхідність виплати відсотків та

повернення позик. Але може також забезпечити підприємство необхідними коштами для розширення та розвитку.

3. Дебіторська заборгованість (Accounts Receivable). Збільшення дебіторської заборгованості може вказувати на проблеми зі сплатою клієнтами, що може вплинути на ліквідність підприємства. У той же час, висока дебіторська заборгованість може бути зумовлена розширенням обсягів продажу.

4. Чистий прибуток (Net Profit). Зростання чистого прибутку свідчить про ефективність операцій та може позитивно впливати на фінансову стійкість. Але може бути нестабільним через варіювання у витратах та доходах.

5. Короткострокові кредити банків (Short-Term Bank Loans). Збільшення короткострокових кредитів може збільшити ризик невиконання, особливо в умовах високих процентних ставок. Але короткострокові кредити можуть бути ефективним інструментом для забезпечення оборотних коштів.

Важливо також враховувати взаємодію цих чинників та їх взаємний вплив на фінансовий стан підприємства. Дослідження факторів впливу, моделювання різних сценаріїв взаємодії, аналіз чутливості до змін в кожному з чинників, може допомогти підприємству розуміти, які аспекти є ключовими для забезпечення фінансової стійкості в стратегічній перспективі.

Для визначення основних параметрів побудуємо вхідну таблицю чинників впливу на фінансову стійкість підприємства (таблиця 3.43).

Таблиця 3.4 – Вхідні дані для здійснення кореляційно-регресійного аналізу параметрів впливу на фінансову стійкість ТОВ «ТД «Дельта»

Рік	Фінансова стійкість	Власний капітал	Позиковий капітал	Дебіторська заборгованість	Чистий прибуток	Короткострокові кредити банків
2018	0,7613	1665	522	0	770	0
2019	0,7725	1705	502	0	1100	0
2020	0,1695	25076	122893	65448	922	21315
2021	0,1844	24084	106554	73118	3163	23114
2022	0,4261	93534	125954	111450	65925	17960

*Джерело: сформовано автором*

Необхідно відзначити, що найбільший вплив на показник фінансової стійкості підприємства мають власний і позиковий капітал, дебіторська заборгованість та чистий прибуток, короткострокові кредити комерційних банків.

Важливим аспектом є визначення ступеня впливу на показник фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТД «Дельта». Для цього використаємо інструменти програми MSeExcel– «Дані» - «Аналіз даних», які дають можливість визначити кореляційно-регресійну залежність показників, а також важливість їх впливу на досліджуваний показник – фінансову стійкість даного підприємства. Результати аналізу представимо на рис.3.2.

Рік	Фінансова стійкість	Власний капітал	Позиковий капітал	Дебіторська заборгованість	Чистий прибуток	Короткострокові банківські
2018	0,7613	1665	522	0	770	0
2019	0,7725	1705	502	0	1100	0
2020	0,1695	25076	122893	65448	922	21315
2021	0,1844	24084	106554	73118	3163	23114
2022	0,4261	93534	125954	111450	65925	17960
	Фінансова стійкість	Власний капітал	Позиковий капітал	Дебіторська заборгованість	Чистий прибуток	Короткострокові кредити банків
Фінансова стійкість	1					
Власний капітал	0,968731904	1				
Позиковий капітал	-0,910015974	0,71504	1			
Дебіторська забор	-0,754840046	0,884426	0,948113458	1		
Чистий прибуток	0,887862515	0,957862	0,484134677	0,71776619	1	
Короткострокові кр	-0,977381546	0,544514	0,965192671	0,872180748	0,285419458	1

Рисунок 3.2 – Використання інструментів програми MS Excel для визначення кореляційно-регресійної залежності між показниками

*Джерело: сформовано автором*

Використовуючи інструменти MS Excel, здійснимо дослідження ступеня впливу визначених параметрів, результати дослідження представимо на рис. 3.3.

	Фінансова стійкість	Власний капітал	Позиковий капітал	Дебіторська заборгованість	Чистий прибуток	Короткострокові кредити банків
Фінансова стійкість	1					
Власний капітал	0,968731904	1				
Позиковий капітал	-0,910015974	0,71504	1			
Дебіторська забор	-0,754840046	0,884426	0,94811346	1		
Чистий прибуток	0,887862515	0,957862	0,48413468	0,71776619	1	
Короткострокові кр	-0,977381546	0,544514	0,96519267	0,872180748	0,285419458	1

Рисунок 3.3 – Результати кореляційно-регресійного аналізу із застосуванням інструментів MSExcel

Джерело: сформовано автором

Результати кореляційно-регресійного аналізу засвідчують найбільший вплив чинників – власного капіталу (показник достатньої тісний і становить 0,9687 пункти) та чистого прибутку підприємства (0,8878 пункти), при цьому обернений вплив мають показники дебіторської заборгованості (-0,7548 пункти), позикового капіталу (-0,91 пункт) та короткострокових кредитів банків (-0,9773 пункти) на показник фінансової автономії (стійкості) підприємства. Саме на даних показниках важливо акцентувати увагу при забезпеченні зростання фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Здійснено прогнозування ключових показників та визначимо прогнозний показник фінансової стійкості підприємства у прогнозному періоді (рис. 3.4).

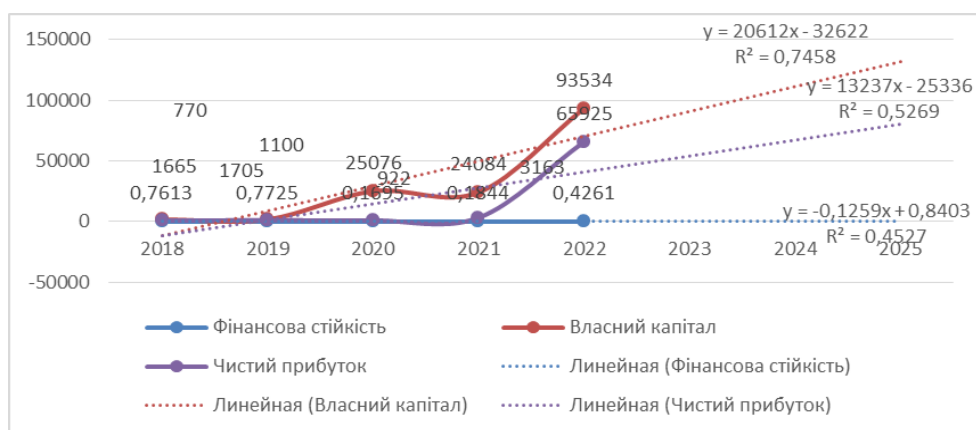


Рисунок 3.4 – Прогнозування показників, які позитивно впливають на фінансову стійкість ТОВ «ТД «Дельта»

Джерело: побудовано автором

Результати прогнозування засвідчують приріст основних показників, які мають позитивний вплив на розмір фінансової стійкості підприємства. Саме за рахунок приросту показника власного капіталу та зростання чистого прибутку спостерігатимемо зростання розміру фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Результати трендового аналізу засвідчують зростання показників власного капіталу та чистого прибутку підприємства при даних темпах його розвитку. Лінійне рівняння показника власного капіталу ( $y=20612x - 32622$ ) засвідчує середнє зростання значення показника власного капіталу, при цьому рівняння чистого прибутку ( $y=13237x - 25336$ ) також прогнозує приріст даного показника.

Коефіцієнти детермінації вказують на високу ймовірність отримання таких показників власного капіталу ( $R^2 = 0,7458$ ) та чистого прибутку ( $R^2 = 0,5269$ ).

Враховуючи показник лінійного рівняння, визначимо потенційний приріст показника власного капіталу та чистого прибутку, які формують основу фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта»:

– власний капітал:

$$VK_{2023} = 93534 + 20612 = 114146 \text{ тис. грн}$$

$$VK_{2024} = 114146 + 20612 = 134758 \text{ тис. грн}$$

$$VK_{2025} = 134758 + 20612 = 155370 \text{ тис. грн}$$

– чистий прибуток:

$$ЧП_{2023} = 65925 + 13257 = 79182 \text{ тис. грн}$$

$$ЧП_{2024} = 79182 + 13257 = 92439 \text{ тис. грн}$$

$$ЧП_{2025} = 92439 + 13257 = 105696 \text{ тис. грн}$$

Результати прогнозування засвідчують потенційне зростання показників власного капіталу та чистого прибутку підприємства у перспективному періоді, що позитивно впливає на результати господарської

діяльності, фінансові можливості ТОВ «ТД «Дельта» та забезпечує приріст показника протягом досліджуваного періоду.

Поряд із зростанням показників, які позитивно впливають на фінансову стійкість ТОВ «ТД «Дельта», важливим є дослідження показників підприємства, які її знижують (позиковий капітал, дебіторська заборгованість та короткострокові кредити банківських установ). Результати аналізу представимо на рис. 3.5.

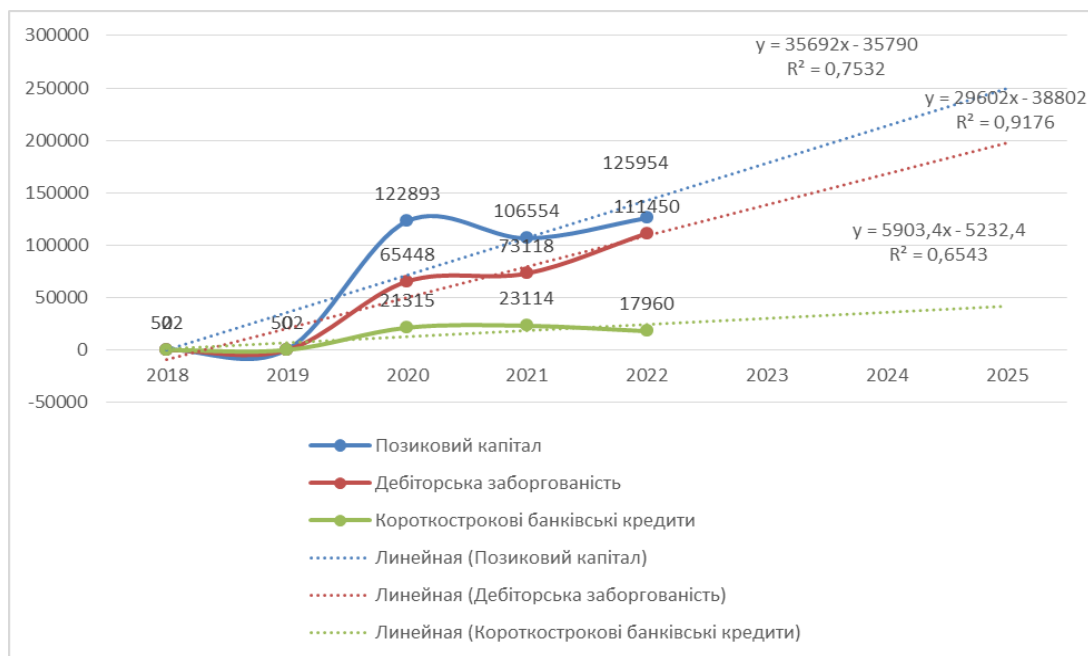


Рисунок 3.5 – Прогнозування показників, які негативно впливають на фінансову стійкість ТОВ «ТД «Дельта»

*Джерело: побудовано автором*

Динаміка показників показує зростання і показників, які засвідчують зобов'язання ТОВ «ТД «Дельта», зокрема, лінійне рівняння показника позикового капіталу ( $Y=35692x - 35790$ ) та дебіторської заборгованості ( $Y = 29602x - 3880$ ). Враховуючи результати кореляційно-регресійного аналізу, зв'язок із фінансовою стійкістю даних показників є оберненим, що визначає негативний вплив на фінансову стійкість даного підприємства. Показник «короткострокові банківські кредити» має показник детермінації нижчого порядку, відповідно, він не впливає на структуру капіталу даного підприємства, а, отже, і на його фінансову стійкість.

Спрогнозуємо показники позикового капіталу та дебіторської заборгованості даного підприємства:

– позиковий капітал:

$$ПК_{2023} = 125954 + 35692 = 161646 \text{ тис. грн}$$

$$ПК_{2024} = 161646 + 35692 = 197338 \text{ тис. грн}$$

$$ПК_{2025} = 197338 + 35692 = 233030 \text{ тис. грн}$$

– дебіторська заборгованість:

$$ДЗ_{2023} = 111450 + 29602 = 141052 \text{ тис. грн}$$

$$ДЗ_{2024} = 141052 + 29602 = 170654 \text{ тис. грн}$$

$$ДЗ_{2025} = 170654 + 29602 = 200256 \text{ тис. грн}$$

Результати прогнозування засвідчують негативні тенденції значного зростання позикового капіталу та дебіторської заборгованості ТОВ «ГД «Дельта», що обумовлено поточною неефективною політикою щодо погашення зобов'язань підприємства та перед підприємством.

Враховуючи прогнозні дані власного та позикового капіталу, спрогнозуємо рівень фінансової стійкості підприємства (рис. 3.6) та визначимо основні заходи орієнтовані на забезпечення його зростання (таблиця 3.4).

Як бачимо, прогнозування засвідчує те, що при діючих показниках слід очікувати зростання обсягу позикового капіталу більшими темпами, ніж власного, що відповідно впливатиме на фінансову стійкість підприємства, котра знижуватиметься. Також необхідно відзначити зростання дебіторської заборгованості підприємства, що негативно впливатиме на структуру капіталу, оскільки забиратиме значну частину капіталу із господарського обороту.



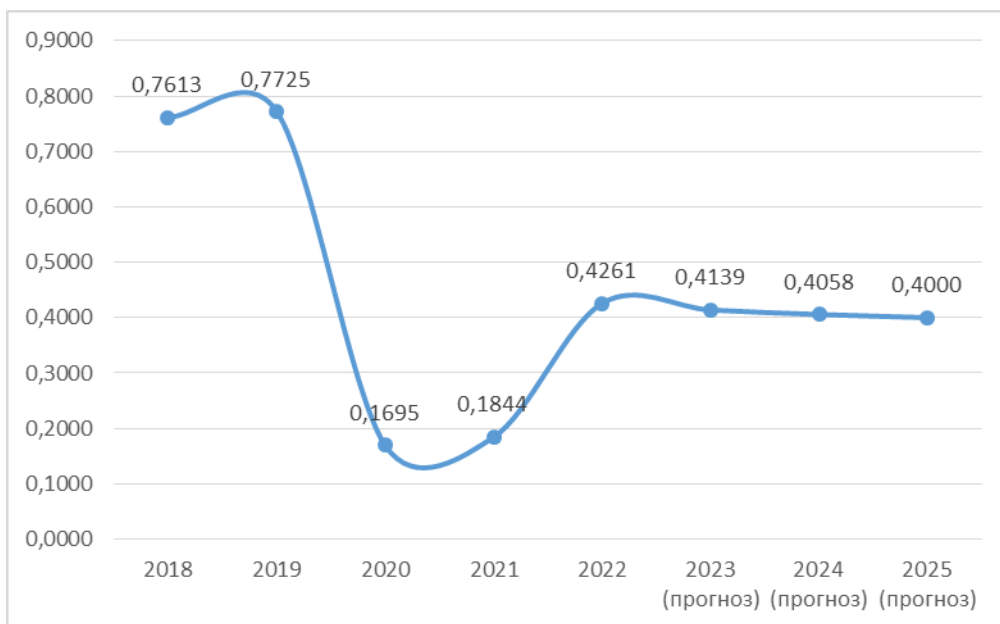


Рисунок 3.6 – Прогнозування фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта»

Джерело: побудовано автором

Відповідно, основні заходи у перспективному періоді повинні бути орієнтовані на зниження рівня позикового капіталу та ефективні рішення в сфері управління дебіторською заборгованістю (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Заходи, необхідні для підвищення рівня фінансової стійкості ТОВ «ТД «Дельта»

Заходи	Особливості реалізації
Зниження рівня позикового капіталу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ефективне управління оборотним капіталом: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація запасів, забезпечуючи, щоб вони відповідали реальним потребам підприємства без надмірного накопичення товарів;</li> <li>– зменшення строків виплати поставникам та вибір оптимальних строків одержання платежів від покупців.</li> </ul> </li> <li>2. Залучення власних засобів: <ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення капіталізації через емісію акцій або залучення інвесторів, щоб зменшити потребу в позичковому капіталі.</li> </ul> </li> <li>3. Підвищення рентабельності: <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація виробничих процесів та підвищення ефективності для збільшення прибутковості, що може допомогти в мінімізації потреб у додаткових фінансових ресурсах.</li> </ul> </li> <li>4. Рефінансування позик: <ul style="list-style-type: none"> <li>– перегляд умов існуючих позик з метою їх рефінансування на більш вигідних умовах, наприклад, з меншою процентною ставкою або довшим терміном погашення.</li> </ul> </li> <li>5. Фінансове планування та прогнозування: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ретельне фінансове планування та прогнозування для уникнення непередбачених фінансових труднощів і необхідності в короткострокових позиках.</li> </ul> </li> </ol>

	<p>6. Взаємозалік зобов'язань: – ведення взаємозаліку з постачальниками та покупцями, дозволяючи розраховувати взаємні зобов'язання та зменшити обсяг грошових операцій.</p> <p>7. Підвищення кредитоспроможності: – зміцнення фінансового стану підприємства для підвищення його кредитоспроможності та зменшення ризику для кредиторів.</p> <p>8. Диверсифікація джерел фінансування: – розгляд можливостей для диверсифікації джерел фінансування, таких як залучення кредитів від різних фінансових установ або використання альтернативних інструментів фінансування.</p>
<p>Ефективні рішення в сфері управління дебіторською заборгованістю</p>	<p>1. Стандартизація та автоматизація процесів: – встановлення чітких стандартів та умов платежу для всіх клієнтів; – упровадження автоматизованих систем для відстеження та контролю над станом дебіторської заборгованості.</p> <p>2. Аналіз кредитоспроможності клієнтів: – використання систем кредитного аналізу для оцінки фінансового стану клієнтів перед укладенням угоди; – постійний моніторинг кредитної історії та платіжної дисципліни клієнтів.</p> <p>3. Умови платежу та знижки за швидкий платіж: – запровадження стимулів для швидких платежів, таких як знижки для клієнтів, які розраховуються до визначеного терміну; – уточнення умов платежу та строків для визначення оптимальних термінів.</p> <p>4. Ефективне взаємодії з клієнтами: – систематичні нагадування та нагляд за протермінованими платежами; – вирішення спірних питань щодо рахунків негайно та ефективно.</p> <p>5. Факторинг та дисконтні угоди: – розгляд можливостей факторингу, який дозволяє конвертувати дебіторську заборгованість у гроші за допомогою фінансових посередників; – укладання дисконтних угод з фінансовими інститутами для отримання фінансування на основі дебіторських вимог.</p> <p>6. Кредитний ліміт для клієнтів: – визначення кредитних лімітів для кожного клієнта на основі їхньої кредитоспроможності та історії платежів; – повідомлення клієнтів про наближення до ліміту та необхідності його перегляду.</p> <p>7. Ефективна політика відстеження дебіторської заборгованості: – впровадження системи відстеження та регулярна перевірка дебіторської заборгованості; – аналіз причин протермінувань та прийняття відповідних заходів для їх уникнення в майбутньому.</p> <p>8. Навчання та підтримка команди: – підготовка та підвищення кваліфікації фінансової та продажної команд щодо ефективного управління дебіторською заборгованістю.</p>

Джерело: сформовано автором

В цілому, оптимізація позикового капіталу та впорядкування управління дебіторською заборгованістю забезпечать фінансову стійкість ТОВ «ТД «Дельта» у стратегічній перспективі.

### **3.3 Автоматизація бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТД «Дельта»**

Автоматизація бізнес-процесів – украй важливе завдання для будь-якої компанії, орієнтованої на розвиток. Критерії, що визначають потребу в її запровадженні, можуть бути різноманітними і залежати від масштабів діяльності організації та стадії її розвитку. Цими ж критеріями слід керуватися й у виборі інструментів для автоматизації. Водночас важливо обрати правильну систему, яка дасть змогу організувати злагоджену роботу всіх підрозділів та рівнів комунікації і визначить успіх бізнесу [14].

Сьогодні найефективнішими інструментами стали CRM-системи (англ. Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами). У них всі інструменти ведення бізнесу об'єднуються в злагоджену мережу. Замість внесення даних до таблиць Excel, потоків повідомлень у месенджери та на корпоративну пошту, заповнення багатьох документів на різних ресурсах функціонує єдиний сервіс.

До нього входять програми для збору даних про клієнтів, управління проектами, контролю менеджерів і виконавців, які закріплені за проектами, можливість оперативної аналітики, оброблення даних і прогнозування. Застосування таких інструментів значно спрощує роботу, прискорює прийняття рішень і сприяє налагодженню комунікації з клієнтами, унеможлиблює помилки та порушення дедлайнів.

Можливості сучасних CRM-систем (рис. 3.7) [37]: контроль за роботою менеджерів; повний доступ до актуальної інформації про клієнтів; оперативне обслуговування клієнтів та здійснення операцій; швидкий доступ до необхідної аналітичної інформації та звітних даних; скоординована взаємодія між підрозділами та співробітниками; скорочення операційних

витрат менеджерів; автоматизація документообігу – в системі є можливість ввести шаблони будь-яких документів, що використовуються в компанії і при цьому зникає необхідність у ручному формуванні нового документа; управління бізнес-процесами – дає змогу автоматизувати послідовні операції, що здійснюються співробітниками компанії; управління та планування процесом доставки та закупівлі – в системі менеджери можуть постійно контролювати кількість та наявність товару на складі; управління та планування продажами – система дає змогу формувати плани за різноманітними показниками (наприклад, дохід по відділах, менеджерах, послугам, продуктам); історія взаємодії з клієнтами та управління контактами – це база даних усіх контрагентів компанії, а саме: конкурентів, постачальників та клієнтів, з внесеною детальною інформацією про них, їх співробітників і т.д.



Рисунок 3.7 – Основні можливості сучасних CRM-систем

Джерело: [38]

Система дає змогу здійснювати швидкий пошук важливої інформації щодо контрагентів, а також отримувати всю необхідну інформацію стосовно листування, зустрічей, угод і переговорів [37].

Варто також відзначити, що розрахунки ефективності використання та вартості застосування даного програмного продукту на ТОВ «ТД «Дельта» виконано відповідно до тих критеріїв, які представлені в літературних та інтернет-джерелах [24]. Основними цілями цифрової інфраструктури підприємства є підвищення швидкості прийняття рішень, варіативності процесів у залежності від потреб і особливостей клієнта, зменшення кількості співробітників, залучених до процесу (тобто ланцюги рішень і створення вартості) [41].

Визначимо альтернативні проекти реалізації процесу автоматизації на підприємстві ТОВ «ТД «Дельта» для порівняння та вибору оптимального:

Проект 1 – впровадження HubSpot CRM. Загальна характеристика проекту:

- необхідні кошти для реалізації проекту – 1500 тис. грн;
- період реалізації процесу автоматизації – малий;
- термін окупності проекту – 3 роки;
- економія коштів за рахунок процесу автоматизації на рік – 500 тис.

грн;

- ризик – середній.

Проект 2 – впровадження CRM «IT-Enterprise». Загальна характеристика проекту:

- необхідні кошти для реалізації проекту – 1250 тис. грн;
- період реалізації процесу автоматизації – малий;
- термін окупності проекту – 2,6 роки;
- економія коштів за рахунок процесу автоматизації на рік – 480 тис.

грн.;

- ризик – низький.

Проект 3 – впровадження Zoho-CRM. Загальна характеристика проекту:

- необхідні кошти для реалізації проекту – 1850 тис. грн;
- період реалізації процесу автоматизації – середній;
- термін окупності проекту – 2,85 роки;
- економія коштів за рахунок процесу автоматизації на рік – 650 тис.

грн;

- ризик – високий.

Важливо зробити найбільш оптимальний вибір серед зазначених альтернативних проектів за наступними параметрами:

– загальний розмір інвестованого капіталу у проект (власні та залучені фінансові ресурси);

– період реалізації процесу автоматизації (до 1 міс. – незначний; від 1 до 3 міс. – середній; від 3 до 6 міс. – значний);

– період окупності проект – термін протягом якого проект окупиться;

– економія коштів за рахунок процесу автоматизації на рік – розмір коштів вивільнений за рахунок автоматизації ключових бізнес-процесів;

– ризик – рівень ризику впровадження проекту (малий – відсутність ризиків значного залучення капіталу, максимальна адаптація до діючої ІТ-системи ведення бізнесу; середній – необхідність залучення інвестиційного капіталу для реалізації проекту, необхідність реалізації ряду дій для адаптації CRM- системи до діючої систем ведення бізнесу; великий – більша частика капіталу – інвестиційний ресурс; необхідність повної переорієнтації ІТ-системи під пропоновану CRM-систему).

В основі пропонованої домінуючої ієрархічної моделі є мета вибір із альтернатив найбільш оптимального проекту (вищий рівень); формування ієрархії критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи (другий рівень); вибір із трьох альтернатив найбільш раціонального для впровадження проекту, що оцінюється за критеріями другого рівня. Схематичне відображення даного проекту представимо на рис. 3.8.

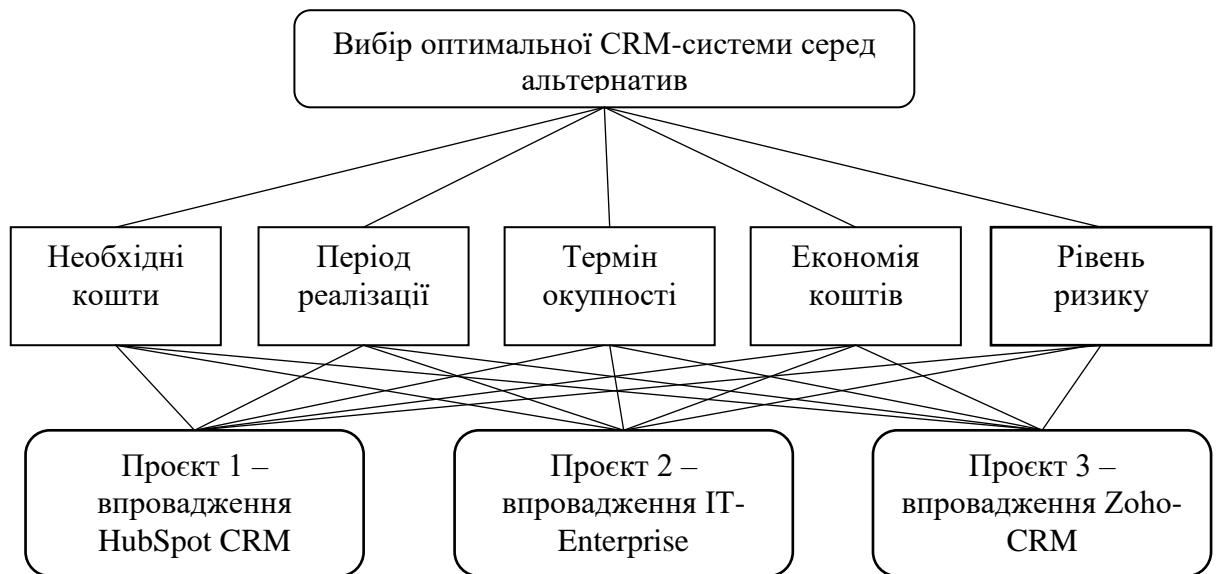


Рисунок 3.8. – Ієрархічна модель вибору альтернатив автоматизації основних бізнес-процесів на ТОВ «ГД «Дельта»

*Джерело: розроблено автором*

Для порівняння критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи використаємо принципи бенчмаркінгу на основі методу аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті, який ґрунтується на ієрархічному представленні елементів складної проблеми та використовує оцінки в шкалі відношень.

У праці [41] запропоновано модель для визначення операцій основних процесів типового виробничого процесу виготовлення продукції підприємства. Зазначена модель спрямована на ідентифікацію та ранжування тих етапів, які потребують негайних управлінських рішень.

В нашому випадку, в контексті вибору оптимальної CRM-системи серед альтернатив можна представити у вигляді ієрархічної системи, що містить  $n$  критеріїв (необхідні кошти, період реалізації, термін окупності, економія коштів, рівень ризику), які порівнюються між собою для визначення їх сили.

Шкала відносної значущості об'єктів за MAI Т. Сааті представлена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Шкала відносної значущості об’єктів за МАІТ.Сааті

Ступінь значущості	Інтерпретація
1	Об’єкти рівнозначні
3	Слабка перевага об’єкта і над j
5	Суттєва перевага
7	Сильна перевага
9	Абсолютна (максимально можлива перевага)

Джерело: складено автором на основі [42]

Результати порівнянь використовуються для створення матриці, де ліві елементи таблиці (критерії) порівнюються попарно з елементами (критеріями) у верхній частині.

Якщо лівий елемент важливіший за елемент у верхній частині, то відповідна комірка в таблиці заповнюється позитивним цілим числом; якщо, навпаки, верхній елемент важливіший — використовується дробове число. Якщо обидва критерії мають однаковий вплив на досягнення основної мети, то значення в комірці дорівнює 1. Відповідно до зазначеного, представимо матрицю та результати парних порівнянь для критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи (другий рівень) результати оцінювання подамо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Матриця критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи

Номер рядка (i)	Критерії	Номер стовпця матриці (j)					Вектор пріоритетів (w <sub>i</sub> )	Інтенсивність відносної важливості (I <sub>B</sub> )	Частка
		1	2	3	4	5			
1	Необхідні кошти	1	1/3	1/2	1/5	1/2	0,0843	0,4076	4,8351
2	Період реалізації	3	1	3	1/4	1/3	0,1805	0,9524	5,2765
3	Термін окупності	2	1/3	1	1/3	1/3	0,1136	0,5206	4,5827
4	Економія коштів	5	4	3	1	3	0,3481	1,8739	5,3832
5	Рівень ризику	2	3	3	1/3	1	0,2736	1,4405	5,2650
Власне значення матриці ( $\lambda_{max}$ )							5,0685		



Індекс узгодженості (ІУ)	0,1712
Усереднене значення індексу узгодженості (УІУ)	1,12
Відносна узгодженість (ВУ)	15,29%

*Джерело: обчислено автором*

Знаходимо компоненти власного вектора локальних пріоритетів матриці за формулою:

$$\bar{u}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.2)$$

де  $a_{ij}$  – елемент  $i$  рядка  $j$  стовпця матриці парних порівнянь критеріїв;  
 $n$  – кількість критеріїв.

$$\bar{u}_1 = \sqrt[5]{1 * \frac{1}{3} * \frac{1}{2} * \frac{1}{5} * \frac{1}{2}} = \sqrt[5]{0,02} = 0,4409$$

$$\bar{u}_2 = \sqrt[5]{3 * 1 * 3 * \frac{1}{4} * \frac{1}{3}} = \sqrt[5]{0,75} = 0,9441$$

$$\bar{u}_3 = \sqrt[5]{2 * \frac{1}{3} * 1 * \frac{1}{3} * \frac{1}{3}} = \sqrt[5]{0,074} = 0,5941$$

$$\bar{u}_4 = \sqrt[5]{5 * 4 * 3 * \frac{1}{3} * 1} = \sqrt[5]{20} = 1,8206$$

$$\bar{u}_5 = \sqrt[5]{2 * 3 * 3 * \frac{1}{3} * 1} = \sqrt[5]{6} = 1,4309$$

Вектор пріоритетів отримали нормалізацією власного вектора матриці:

$$\bar{w}_i = \frac{\bar{u}_i}{\sum_1^n \bar{u}_i}, \quad (3.3)$$

$$\sum_1^n \bar{u}_i = 0,4409 + 0,9441 + 0,5941 + 1,8206 + 1,4309 = 5,2306$$

$$\bar{w}_1 = \frac{0,4409}{5,2306} = 0,0843$$

$$\bar{w}_2 = \frac{0,9441}{5,2306} = 0,1805$$

$$\bar{w}_3 = \frac{0,5941}{5,2306} = 0,1136$$

$$\bar{w}_4 = \frac{1,8206}{5,2306} = 0,3481$$

$$\bar{w}_5 = \frac{1,4309}{5,2306} = 0,2736$$

Помножили матрицю порівнянь справа на отриману оцінку вектора і отримали новий вектор інтенсивності відносної важливості. Далі необхідно поділити кожен компоненту цього вектора на відповідну компоненту оцінки вектора рішення та визначити ще один вектор для знаходження власного значення матриці:

$$A \times w = \begin{pmatrix} 11/3 & 1/2 & 1/5 & 1/2 \\ 3 & 1 & 3 & 1/4 & 1/3 \\ 2 & 1/3 & 1 & 1/3 & 1/3 \\ 5 & 4 & 3 & 1/3 & 1 \\ 2 & 3 & 3 & 1/3 & 1 \end{pmatrix} \times \begin{pmatrix} 0,0843 \\ 0,1805 \\ 0,1136 \\ 0,3481 \\ 0,2736 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,4076 \\ 0,9524 \\ 0,5206 \\ 1,8739 \\ 1,4405 \end{pmatrix}$$

Визначаємо частку даного показника:

$$0,4076 : 0,0843 = 4,8351$$

$$0,9524 : 0,1805 = 5,2765$$

$$0,5206 : 0,1136 = 4,5827$$

$$1,8739 : 0,3481 = 5,3832$$

$$1,4405 : 0,2736 = 5,2650$$

Максимальне власне значення матриці

$$\lambda_{\max} = 25,3425/5 = 5,0685.$$

Визначаємо індекс узгодженості (ІУ):

$$IU = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5,0685 - 5}{5 - 1} = 0,1712$$

Визначаємо відносну узгодженість критеріїв (у відповідності до УІУ матриць різного порядку за даними Т. Сааті (n=5) показник становить 1,12):

$$BU = 0,1712/1,12 = 0,1529 \text{ або } 15,29\%.$$

Метод аналізу ієрархій передбачає можливість певного рівня неузгодженості, причому відносна неузгодженість не повинна перевищувати 10% (в окремих випадках, коли точність не критична, може допускатися не більше 20%).

На завершальному етапі визначимо вектори пріоритетів альтернатив відносно критеріїв, а також глобальний вектор пріоритетів. Ці дані використовуються для прийняття рішення щодо вибору проекту. Вищою вважається альтернатива з найвищим значенням пріоритету. Зокрема, порівнюючи альтернативи «Проект 1» та «Проект 2» щодо характеристики «Необхідні кошти», визначали необхідні кошти якого із цих проектів є меншими, тоді критерій є кращим. Дані порівняння представимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Матриця парних порівнянь та їх узгодженість для визначення оптимальності альтернативних проектів за критерієм «Необхідні кошти»

Номер рядка (i)	Критерії	Номер стовпця матриці (j)			Вектор пріоритетів (wi)	Інтенсивність відносної важливості (IV)	Частка
		1	2	3			
1	Необхідні кошти	1	1/4	3	0,2261	0,7015	3,1026
2	Період реалізації	4	1	5	0,6839	2,0833	3,0462
3	Термін окупності	1/3	1/5	1	0,1012	0,3212	3,1739
Власне значення матриці ( $\lambda_{max}$ )					3,1076		
Індекс узгодженості (IU)					0,0538		
Усереднене значення індексу узгодженості (UIU)					0,58		
Відносна узгодженість (BU)					9,3%		

*Джерело: обчислено автором*

Ідентично визначаємо показники і для інших критеріїв («Період реалізації», «Термін окупності», «Економія коштів», «Рівень ризику») та формуємо узагальнюючу таблицю матриць парних порівнянь та їх узгодженість для визначення оптимальності альтернативних проектів.

Узагальнимо результати дослідження для визначення вектору глобальних пріоритетів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Визначення вектору глобальних пріоритетів запропонованих проєктів для ТОВ «ТД «Дельта»

Проєкт	Необхідні кошти	Період реалізації	Термін окупності	Економія коштів	Рівень ризику	Глобальний вектор
1	0,2261	0,101	0,1046	0,1147	0,2583	0,1597712
2	0,6839	0,4547	0,6517	0,2671	0,6370	0,48102
3	0,1012	0,4847	0,2681	0,6452	0,1047	0,3797157

*Джерело: обчислено автором*

Визначимо глобальний вектор, зокрема Т. Сааті для його визначення застосовує процедуру адитивної згортки пріоритетів альтернатив за окремими критеріями з урахуванням важливості цих критеріїв з точки зору ОПР:

– для проєкту 1 буде наступний показник глобального вектору:

$$\text{ГВП проєкт 1} = 0,2261 * 0,0843 + 0,101 * 0,1805 + 0,1046 * 0,1136 + 0,1147 * 0,3481 + 0,2583 * 0,2736 = 0,1597712$$

– для проєкту 2 буде наступний показник глобального вектору:

$$\text{ГВП проєкт 2} = 0,6839 * 0,0843 + 0,4547 * 0,1805 + 0,6517 * 0,1136 + 0,2671 * 0,3481 + 0,637 * 0,2736 = \mathbf{0,48102}$$

– для проєкту 3 буде наступний показник глобального вектору:

$$\text{ГВП проєкт 3} = 0,1012 * 0,0843 + 0,4847 * 0,1805 + 0,2681 * 0,1136 + 0,6452 * 0,3481 + 0,1047 * 0,2736 = 0,3797157$$

За результатами аналізу методом аналізу ієрархій отримано найбільше значення компоненти вектора глобальних пріоритетів – 0,48102 для проєкту 2, який передбачає впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» у вищезазначеній компанії. Отже, він є оптимальним під час вибору. Для цього проєкту найвищі пріоритети вектора альтернатив мають критерії «Необхідні кошти», «Термін окупності» та «Рівень ризику». Відповідно, проєкт 2 за визначеними критеріями рекомендований до впровадження.

Спробуємо узагальнити, який саме прогнозований економічний ефект може надати застосування CRM-системи «IT-Enterprise» на ТОВ «ТД «Дельта» [24]:

1) Очікується збільшення обсягу реалізації товарів та послуг приблизно від 5 до 15 відсотків від обороту грошових коштів компанії.

2) CRM-система «IT-Enterprise» дозволяє реалізувати постійний контроль за термінами оплати рахунків (замовлень покупців). Як результат, скоротити обсяг дебіторської заборгованості ТОВ «ТД «Дельта» приблизно на 50-90% [24].

3) Впровадження програмного продукту від ТОВ «Інформаційні технології» дає можливість звільнити співробітників ТОВ «ТД «Дельта» від рутинних процесів приблизно на 15-30%. Отже, застосування CRM-системи «IT-Enterprise» у вищезазначеній компанії дозволить суттєво підвищити не лише матеріальні, а й якісні показники функціонування [24].

Схематично економічні ефекти від впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» представимо на рис.3.9.



Рисунок 3.9 – Економічні ефекти від впровадження CRM-системи «IT-Enterprise»

Джерело: [35]

Відповідно, підприємство може отримати як прямі економічні ефекти від впровадження даної CRM-системи за рахунок зростання прибутковості та продуктивності праці, зниження витрат, зростання швидкості та якості обслуговування клієнтів, зниження собівартості реалізації продукції та надання послуг.

При цьому будуть і непрямі економічні ефекти за рахунок зростання лояльності співробітників, забезпечення інноваційності.

Для того, щоб цілком переконатися в ефективності та доцільності впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» на ТОВ «ТД» Дельта», виконаємо наступні розрахунки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогнозований економічний ефект від впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» на ТОВ «ТД «Дельта»

Чистий прибуток від реалізації проекту, тис. грн		
Роки	До впровадження CRM-системи «IT - Enterprise»	Після впровадження CRM-системи «IT- Enterprise»
2024	309 486	340 435
2025	413 791	455 170
2026	753 241	828 565

*Джерело: сформовано автором*

– 2024 рік:  $309\,486 * (1+0,1) = 340\,435$ ;

– 2025 рік:  $413\,791 * (1+0,1) = 455\,170$ ;

– 2026 рік:  $753\,241 * (1+0,1) = 828\,565$ .

Таким чином, можна стверджувати, що впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» і, відповідно, розширення спектру структурних компонентів програми лояльності позитивно вплинуть на діяльність ТОВ «ТД «Дельта», що дасть можливість автоматизувати та удосконалити основні бізнес-процеси підприємства та продовжувати успішно функціонувати і розвиватись в умовах воєнного стану та будучи релокованим підприємством.

### **Висновки до розділу 3**

1. Релокація – це складний процес, який вимагає великої уваги до деталей та стратегічного планування. ТОВ «ГД «Дельта» враховувало всі аспекти адаптації організаційних структур та процесів, щоб успішно адаптуватися до нових умов релокації і забезпечити стабільне функціонування та розвиток.

Мета створення плану адаптації та стабілізації виконання окремих бізнес-процесів (або їх складових) полягає в інтеграції ефективних адаптивних заходів у господарську діяльність. Це необхідно для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища, щоб успішно впроваджувати дані бізнес-процеси.

Результати аналізу конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності засвідчили те, що ключовими перевагами даного підприємства є фінансовий стан (показник 1,7 балів), розташування підприємства (1,4 бали), асортимент продукції (1,3 бали), якість продукції (1,2 бали). Поряд із цим важливим для адаптації підприємства до вимог ринку є підвищення рівня кваліфікації персоналу (0,9 балів), розширення маркетингового інструментарію (0,9 балів) і забезпечення зниження собівартості реалізації продукції підприємства (0,5 балів). При цьому, важливо акцентувати увагу на наступні аспекти діяльності підприємства: підвищення рівня кваліфікації виробничого персоналу, розширення маркетингового інструментарію, зниження собівартості виробництва та реалізації продукції.

2. Важливим в контексті адаптації до нових умов даного підприємства є формування достатнього рівня фінансової стійкості у поточному та стратегічному періоді. Для моделювання та прогнозування рівня фінансової стійкості підприємства обрано основні чинники, які потенційно впливають на неї: власний та позиковий капітал, чистий прибуток, дебіторська заборгованість, короткострокові кредити банків. В результаті проведеного кореляційно-регресійного аналізу визначено те, що позитивно на фінансову

стійкість впливають параметри та вплив на фінансову стійкість даного підприємства значний, що підтверджує високий показник детермінації. Поряд із цим негативно впливає на рівень фінансової стійкості зростання позикового капіталу та дебіторської заборгованості. В кваліфікаційній роботі акцентовано увагу та запропоновано заходи зниження даних показників.

Результати прогнозування засвідчили те, що якщо поточна тенденція збережеться, то рівень фінансової стійкості підприємства буде знижуватися до 0,4 пункти, тобто у перспективному періоді зростатиме частка позикового капіталу.

3. Для підвищення результативності бізнес-процесів та їх поступової автоматизації запропоновано впровадження CRM-системи, яка дає ряд переваг, зокрема: оперативність обслуговування клієнтів і здійснення операцій, швидке отримання необхідних аналітичних та звітних даних, постійний контроль за роботою менеджерів, формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообороту та ін. Розглянуто можливість реалізації трьох альтернативних проектів впровадження CRM-систем (1 проєкт – впровадження HubSpot CRM; 2 проєкт – впровадження CRM «IT-Enterprise»; 3 проєкт – впровадження Zoho-CRM).

У контексті порівняння критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи використано принципи бенчмаркінгу на основі методу аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті, який ґрунтується на ієрархічному представленні елементів складної проблеми та використовує оцінки в шкалі відношень.

За результатами аналізу методом аналізу ієрархій отримано найбільше значення компоненти вектора глобальних пріоритетів – 0,48102 для проєкту 2, який передбачає впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» у вищезазначеній компанії. Отже, він є оптимальним під час вибору. Для цього проєкту найвищі пріоритети вектора альтернатив мають критерії «Необхідні кошти», «Термін окупності» та «Рівень ризику». Відповідно, проєкт 2 за визначеними критеріями рекомендований до впровадження.



За рахунок впровадження даного проекту підприємство може отримати економічний ефект від впровадження даної CRM-системи за рахунок зростання прибутковості та продуктивності праці, зниження витрат, зростання швидкості та якості обслуговування клієнтів, зниження собівартості реалізації продукції та надання послуг. При цьому, будуть і непрямі економічні ефекти за рахунок зростання лояльності співробітників, забезпечення інноваційності та прозорості управління, отримання конкурентних переваг.

Результатом впровадження даного проекту також стане зростання чистого прибутку підприємства на 10% щорічно.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Охорона праці на ТОВ «ГД «Дельта»

Охорона праці на підприємстві ТОВ «ГД «Дельта» є невід'ємною складовою його діяльності, адже вона забезпечує безпеку працівників, зменшує ризики нещасних випадків та захищає від можливих правових проблем, також вона сприяє збереженню якості продукції та ефективності виробництва, допомагає у попередженні аварій та забезпечує дотримання стандартів безпеки, що впливає на репутацію підприємства.

Планування роботи з охорони праці поділяється на три основні рівні: перспективне, поточне та оперативне.

1. Перспективне планування складається з розробки стратегічних цілей та завдань з галузі охорони праці на тривалий термін, аналізу тенденцій у сфері безпеки праці та визначення довгострокових заходів для покращення, розробки політики безпеки праці та впровадження системи управління охороною праці.

2. Поточне планування в свою чергу працює над визначенням конкретних завдань для забезпечення безпеки на середньострокову перспективу, а також на даному етапі відбувається постійний моніторинг стану безпеки праці та адаптація заходів до змін у виробничому середовищі.

3. До оперативного планування відносять конкретизацію інструкцій та правил безпеки для конкретних виробничих процесів, а також визначення конкретних заходів для усунення поточних ризиків та надійне виконання їх працівниками. Цей ієрархічний підхід дозволяє комплексно та систематично управляти охороною праці на різних рівнях виробництва, забезпечуючи постійний контроль та вдосконалення умов праці.

На ТОВ «ГД «Дельта» відбувається постійний контроль щодо дотримання всіх норм операційних процесів та санітарно-гігієнічних заходів. Посадовою особою, що відповідає за охорону праці на досліджуваному підприємстві є керівник відділу з техніки безпеки.

Охорона праці на ТОВ «ГД«Дельта», що виготовляє майонез та майонезні соуси, приділяє особливу увагу до безпеки та гігієни через специфіку виробництва харчових продуктів. Основні аспекти охорони праці в цьому контексті включають [9]:

- забезпечення чистоти та гігієнічних стандартів на всіх етапах виробництва майонезу для запобігання забрудненню продукції та збереження якості продукту;
- забезпечення достатнього освітлення на робочих місцях та ефективної вентиляції для зниження ризику виникнення відпрацьованого повітря та парів;
- регулярна перевірка та технічне обслуговування обладнання, що використовується в процесі виробництва, для попередження травм та аварій;
- забезпечення доступності та використання відповідних ОЗЗ для працівників, таких як захисні рукавиці, фартухи чи окуляри;
- проведення систематичних тренінгів для працівників щодо безпеки праці, правильного використання обладнання та дотримання гігієнічних норм;
- мінімізація впливу шкідливих речовин на працівників шляхом впровадження заходів контролю та моніторингу;
- дотримання правил пожежної безпеки, включаючи наявність вогнегасників, евакуаційних шляхів та навчання працівників діям у випадку пожежі.

Ці заходи спрямовані на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, а також на підтримання високих стандартів якості виробництва майонезу.

#### **4.2 Забезпечення стійкості роботи підприємств релокованого бізнесу під час надзвичайних ситуацій**

Релокація бізнесу стає все більш актуальною у сучасному світі, де підприємства стикаються з різноманітними надзвичайними ситуаціями. З початку повномасштабної війни українські підприємства стикнулися з значними проблемами, такими як безпека працівників, логістичні збої, проблеми з переміщенням персоналу та виробничих потужностей тощо.

Більша частина компаній були неготовими до початку війни і не мали жодних стратегій щодо зменшення ризиків та планів дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Таким чином, бізнес в Україні стикається з трьома паралельними ситуаціями [6]:

1. Триваючий активний конфлікт/надзвичайна ситуація – у населених пунктах де ведуться бойові дії, частими викликами є руйнування об'єктів критичної інфраструктури, і відповідно, небезпека для здоров'я та життя працівників компаній є надзвичайно високою. У більшості випадків порушуються ланцюги поставок;

2. Окупована територія – окупаційна влада може встановити фактичний контроль над підприємствами та позбавити їх можливості працювати. Також Україна зі своєї сторони ввела заборону на господарську діяльність на тимчасово окупованій території, це може бути не пряма заборона, але заборона взаємодіяти з державою-окупантом;

3. Інші постраждалі від конфлікту території – на решті території України, де відносно існує безпека, основною проблемою є значна кількість внутрішньо переміщених осіб (близько 8 мільйонів осіб). У деяких випадках це породжує дефіцит готівки, проблеми з житлом (ціни на оренду житла в окремих випадках зросли на 200-300%, що призвело до зниження доступності житла, особливо для ВПО).

Релоковане підприємство ТОВ «ТД «Дельта» релокувалося через воєнні дії та розташувало свої виробничі потужності в промисловій зоні у селі Острів. Виробничий комплекс даного підприємства складають споруди, в яких розміщуються виробничі цехи, технологічне обладнання, інженерні комунікації, системи управління та зв'язку, складські приміщення, споруди та будівлі адміністративного, побутового та господарського призначення.

В загальному під стійкістю роботи підприємств харчової та переробної промисловості розуміють їх здатність в умовах надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу виготовляти продукцію в запланованому обсязі і

номенклатурі, а при незначних пошкодженнях відновлювати виробництво в мінімальні терміни. Стійкість роботи такого підприємства складається із [27]:

- стійкості інженерно-технічного комплексу (будівель, споруд, систем енерго-, газо-, водозабезпечення, технологічного обладнання і т.д.) до дії зовнішніх факторів при аваріях, катастрофах, стихійних лихах, а також при застосуванні щодо них сучасної зброї;
- стійкості виробничої діяльності (захист виробничого персоналу, надійність систем управління, постачання, поновлення роботи в найкоротші терміни).

Шляхи і засоби підвищення стійкості роботи релокованого ТОВ «ТД «Дельта» [28]:

- розробка планів щодо евакуації та захисту персоналу, накопичення фонду захисних споруд і засобів індивідуального захисту;
- розширення шляхів сполучення і розвиток всіх видів транспорту;
- нагромадження належної кількості запасів для забезпечення неперервної діяльності під час надзвичайних обставин;
- розробка систем ефективного спілкування в межах підприємства та з зовнішніми стейкхолдерами для оперативного реагування на ситуації надзвичайного характеру;
- встановлення ефективного механізму співпраці з владою та правоохоронними органами для обміну інформацією та отримання необхідної підтримки;
- встановлення механізму гуманітарної допомоги для підтримки персоналу та їхніх сімей у випадку кризових ситуацій.

Ці заходи дозволяють підприємствам адаптуватися до особливостей воєнного часу, зберігати функціональність та забезпечувати безпеку працівників навіть у складних умовах війни.

З метою забезпечення стійкості роботи ТОВ «ТД «Дельта» в надзвичайних ситуаціях мирного та воєнного часу заздалегідь проводиться комплекс організаційних та інженерно-технічних заходів цивільного захисту,

спрямованих на забезпечення захисту населення і зменшення руйнувань, створення необхідних умов для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт, підвищення стійкості роботи об'єкту.

Державні органи України мають розробити рекомендації та правила ведення бізнесу під час війни з особливим акцентом на життєвоважливих товарах та послугах. Зараз бізнес-спільнота зосереджена на гуманітарній допомозі, підтримці співробітників і стратегіях розвитку для виживання бізнесу. Організації громадянського суспільства не мають знань, щоб надати компаніям належний потенціал та/або контролювати їх поведінку під час війни [20].

#### **Висновки до розділу 4**

1. Служба охорони праці на ТОВ «ТД «Дельта» спрямована на забезпечення безпеки та здоров'я працівників, стійкості не перервної роботи компанії, а також на підтримання високих стандартів якості виробництва майонезу.

2. Під час дослідження було визначено три паралельні ситуації діяльності компаній в Україні: діяльність в умовах активних бойових дій, діяльність на територіях, що знаходяться поза контролем уряду України та діяльність в інших постраждалих від війни територіях. Кожен з цих сценаріїв пов'язаний з конкретними ризиками функціонування підприємств та безпеки співробітників.

3. ТОВ «ТД «Дельта» зарекомендувало себе соціально відповідальною компанією під час війни, адже, взяли до уваги можливі сценарії розвитку військових дій, а також мінімізували можливі негативні наслідки для своїх працівників і споживачів, тому що ведення бізнесу на територіях бойових дій вимагає від підприємств оцінки власного впливу на права людини та впровадження поглибленої процедури належної обачності щодо прав людини.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено умови функціонування релокованого бізнесу та умови підтримки на прикладі ТОВ «Торгівельний Дім «Дельта». В результаті проведеного дослідження отримано наступне:

1. Розглянуто процес релокації як важливе стратегічне рішення для бізнесу, що знаходиться на межі припинення своєї діяльності. Представлено, підходи до класифікації релокації та послідовність конкретних дій при переміщенні бізнесу, адже успіх релокації залежить від правильно сформульованих цілей, які повинні бути конкретизованими, вимірюваними, визначеними у часі та орієнтованими на результат, також релокація вимагає детального планування і виважених дій на кожному етапі.

2. Досліджено необхідність цифрової трансформації діяльності підприємницьких структур України, що полягає у залученні персоналу до нововведень, забезпеченні навчання з цифрових технологій, а також постійному моніторингу у процесі змін для успішної адаптації цифровізації у підприємницькому середовищі.

Цифровізація є критичним кроком у розвитку бізнесу, тому що сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та інноваційності, що є невід'ємною частиною існування у швидкозмінному цифровому просторі.

3. Розглянуто державну підтримку процесу релокації, якою скористалося більше тисячі підприємств. Станом на 2023 рік 840 підприємств вже перевезли свої виробничі потужності до безпечніших регіонів за підтримки держави, 667 із яких успішно працюють на новому місці.

Досліджуване підприємство ТОВ «ТД «Дельта» також скористалось програмою релокації бізнесу від Міністерства економіки, яка допомогла з пошуком місця для релокації.

4. Після релокації показники фінансової стійкості значно покращилися, а саме коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт платоспроможності та

коефіцієнт фінансової незалежності, що свідчить про оптимізацію витрат, збільшення ефективності управління та розширенню ринків збуту.

Що стосується основних витрат ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» – найбільшою витратною статтею, яка зменшує доходи в порядку розрахунку чистого фінансового результату діяльності є собівартість реалізованої продукції, оскільки дане підприємство є виробничим, це цілком логічно.

Зріст чистого фінансового результату у 2022 році на 62762 тис. грн або 1984% порівняно з 2021 роком характеризує підприємство як досить прибуткове, що можна пояснити розширенням бізнесу у 2022 році.

5. Здійснено горизонтальний аналіз активів, який засвідчив, що відбулось значне зростання активності та обсягів діяльності підприємства. За період 2018-2022 рр. вартість необоротних активів збільшилась на 1966,5 %, грошові кошти та їх еквівалент теж зросли на 73920%, що є результатом стратегічних інвестицій у нові активи та розширення виробничих потужностей.

На основі горизонтального аналізу активів прослідковано коливання основних засобів у залишковій вартості протягом досліджуваних років, зменшення у 2018-2019 роках на 16% є результатом фізичного зносу даних активів, зростання у 2020 році на 839% свідчить про модернізацію даного обладнання у цьому році, але у 2021 році вартість оборотних активів знову зменшилась через зміни у виробничих процесах.

Саме у 2022 році вартість даних активів збільшилась на 186%, що пов'язано з релокацією підприємства та закупівлею нового, високотехнологічного обладнання, відповідно і основні засоби у первісній вартості теж зросли у 2022 році на 93%.

6. Проаналізовано склад статті пасивів «Власний капітал» та «Поточні зобов'язання і забезпечення» і виявлено, що протягом всього аналізованого періоду 2018-2022 рр. величина власного капіталу постійно збільшувалася. Таке нарощування відбувалося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку від – 185 тис.грн у 2018 році до 92034 тис.грн у 2022 році.



Загалом, пасиви підприємства зросли протягом років, особливо у 2020-2022 роках, що пов'язано із значним зростанням нерозподіленого прибутку та кредиторської заборгованості.

Також релокація вплинула на експорт продукції компанії, оскільки нове місце розташування заводу вдале для логістики. На сьогоднішній день 10-15% виготовленої продукції ТОВ «ТД «Дельта експортується закордон.

7. Релокація – це складний процес, який вимагає великої уваги до деталей та стратегічного планування. Підприємство ТОВ «ТД «Дельта» враховувало всі аспекти адаптації організаційних структур та процесів, щоб успішно адаптуватися до нових умов релокації і забезпечити стабільне функціонування та розвиток.

Мета створення плану адаптації та стабілізації виконання окремих бізнес-процесів (або їх складових) полягає в інтеграції ефективних адаптивних заходів у господарську діяльність. Це необхідно для своєчасної реакції на зміни вимог конкурентного середовища, щоб успішно впроваджувати дані бізнес-процеси.

Результати аналізу конкурентних позицій підприємства та його конкурентоспроможності засвідчили те, що ключовими перевагами даного підприємства є фінансовий стан (показник 1,7 балів), розташування підприємства (1,4 бали), асортимент продукції (1,3 бали), якість продукції (1,2 бали). Поряд із цим важливим для адаптації підприємства до вимог ринку є підвищення рівня кваліфікації персоналу (0,9 балів), розширення маркетингового інструментарію (0,9 балів) і забезпечення зниження собівартості реалізації продукції підприємства (0,5 балів). При цьому, важливо акцентувати увагу на наступні аспекти діяльності підприємства: підвищення рівня кваліфікації виробничого персоналу, розширення маркетингового інструментарію, зниження собівартості виробництва та реалізації продукції.

8. Важливим в контексті адаптації до нових умов даного підприємства є формування достатнього рівня фінансової стійкості у поточному та

стратегічному періоді. Для моделювання та прогнозування рівня фінансової стійкості підприємства обрано основні чинники, які потенційно впливають на неї: власний та позиковий капітал, чистий прибуток, дебіторська заборгованість, короткострокові кредити банків. В результаті проведеного кореляційно-регресійного аналізу визначено те, що позитивно на фінансову стійкість впливають параметри та вплив на фінансову стійкість даного підприємства значний, що підтверджує високий показник детермінації. Поряд із цим негативно впливає на рівень фінансової стійкості зростання позикового капіталу та дебіторської заборгованості. В кваліфікаційній роботі акцентовано увагу та запропоновано заходи зниження даних показників.

Результати прогнозування засвідчили те, що якщо поточна тенденція збережеться, то рівень фінансової стійкості підприємства буде знижуватися до 0,4 пункти, тобто у перспективному періоді зростатиме частка позикового капіталу.

Для підвищення результативності бізнес-процесів та їх поступової автоматизації запропоновано впровадження CRM-системи, яка дає ряд переваг, зокрема: оперативність обслуговування клієнтів і здійснення операцій, швидке отримання необхідних аналітичних та звітних даних, постійний контроль за роботою менеджерів, формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообороту та ін. Розглянуто можливість реалізації трьох альтернативних проєктів впровадження CRM-систем (1 проєкт – впровадження HubSpot CRM; 2 проєкт – впровадження CRM «IT-Enterprise»; 3 проєкт – впровадження Zoho-CRM).

У контексті порівняння критеріїв для вибору оптимальної CRM-системи використано принципи бенчмаркінгу на основі методу аналізу ієрархій (MAI) Т. Сааті, який ґрунтується на ієрархічному представленні елементів складної проблеми та використовує оцінки в шкалі відношень.

За результатами аналізу методом аналізу ієрархій отримано найбільше значення компоненти вектора глобальних пріоритетів – 0,48102 для проєкту 2, який передбачає впровадження CRM-системи «IT-Enterprise» у вищезазначеній

компанії. Отже, він є оптимальним під час вибору. Для цього проекту найвищі пріоритети вектора альтернатив мають критерії «Необхідні кошти», «Термін окупності» та «Рівень ризику». Відповідно, проєкт 2 за визначеними критеріями рекомендований до впровадження.

За рахунок впровадження даного проєкту підприємство може отримати економічний ефект від впровадження даної CRM-системи за рахунок зростання прибутковості та продуктивності праці, зниження витрат, зростання швидкості та якості обслуговування клієнтів, зниження собівартості реалізації продукції та надання послуг. При цьому, будуть і непрямі економічні ефекти за рахунок зростання лояльності співробітників, забезпечення інноваційності та прозорості управління, отримання конкурентних переваг.

Результатом впровадження даного проєкту також стане зростання чистого прибутку підприємства на 10% щорічно.

9. Досліджено стан охорони праці та безпеки релокованого бізнесу під час надзвичайних ситуацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/2022>.
2. Безрутченко С.М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 272 с.
3. Бутенко Н.В., Кошук А.Н. Цифрова трансформація підприємницької діяльності в розрізі реалізації концепції «Індустрія 4.0». Проблеми економіки. 2018, № 4. С. 7-12.
4. Віцента Ольга. Розумний бізнес та його значення для суб'єктів господарювання. Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2022 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 146–147.
5. Віцента Ольга. Релокація бізнесу в умовах воєнного стану та умови підтримки. Матеріали ХІ Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 57–58.
6. Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні. 2023. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit\\_vidprovidalna\\_povedinka\\_biznesu\\_v\\_chasy\\_viyny\\_v\\_ukraini\\_ukr.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-10/undp-ua-zvit_vidprovidalna_povedinka_biznesu_v_chasy_viyny_v_ukraini_ukr.pdf).
7. Гринь В. П. Сутність та види облікового інформаційного простору. Вісник Запорізького національного університету. 2019. №4 (90). С. 141–147.

8. Загородній А.Г., Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
9. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». К.: 1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html>.
11. Кравченко М.О. Концептуальні основи управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка. №4 (111). URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/33714/11-Kravchenko.pdf?sequence=1>.
12. Круглянко А.В. Підходи до оцінки ефективності стратегічного управління підприємством. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. №1–2. С. 111–118.
13. Кундєєва Г., Мартинюк Л. Релокація як спосіб відновлення та підтримки бізнесу у період агресії. Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. 2022. С. 106–108.
14. Кріско Ю. Що таке автоматизація бізнес процесів: визначення, приклади та сервіси. Snowio. 2022. URL: <https://snov.io/glossary/ua/business-process-automation-ua/>.
15. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародній наук. журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. № 22( 62). С. 21-24.
16. Мариненко Н. Ю. Модель визначення процесів, що потребують негайних адаптаційних заходів. *Економіка і управління. Науковий журнал*. Київ: Європейський університет, 2016. №3 (71). С. 120–129.

17. Міністерство економіки України. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=ukUA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv>.
18. Муляр М. Ю. Економічна суть фінансової стабільності та стійкості підприємства. Подільський науковий вісник. 2019. № 2 (10). С. 30–34.
19. Наталя Мариненко, Тарас Кутко. Релокація підприємств в умовах воєнного стану: успіхи та виклики. Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 31 березня 2023 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 63–64.
20. Олена Уварова. Відповідальна бізнес-поведінка під час війни. 2022. URL: [https://ceeca-bhr.org/wp-content/uploads/2022/09/Essential-services-in-times-of-war-in-Ukraine\\_ukr.pdf](https://ceeca-bhr.org/wp-content/uploads/2022/09/Essential-services-in-times-of-war-in-Ukraine_ukr.pdf).
21. Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/>.
22. Офіційний сайт ТОВ «Торгівельний дім «Дельта». Фінансові показники діяльності. URL: <https://delta-food.ua/about-us>.
23. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства, як драйвер цифрової трансформації України. Вісник економічної науки України, 2019, № 2(37). С. 201–204.
24. Пестун І. В. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи оптовою фармацевтичною фірмою. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11826/1/224-225.pdf>.
25. Релокація бізнесу: через війну 840 підприємств переїхали у більш безпечні місця. ua.news. 2023. URL: <https://ua.news/ua/money/relokatsiya-biznesu-cherez-vijnu-840-pidpriyemstv-pereyihali-u-bilsh-bezpechni-mistsya>.

26. Сидорук І. С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. №4. С. 48–56.
27. Стручок В. С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
28. Стручок В. С. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>.
29. Тарасовський Ю. Релокація та фінансова підтримка підприємців. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/relokatsiya-ta-finansova-pidtrimkapidpriemtsiv-v-ukraini-zapustili-dvi-platformi-dlya-dopomogi-biznesu11042022-5378>.
30. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві. К.: КНЕУ, 2020. С. 268.
31. Фролова Л. В., Бойко І. М. Трансформація підприємництва в умовах цифрової економіки. Економіка: реалії часу. Наук. журнал. 2021, N. 2(54). С. 47-56.
32. Химич І. Г., Тимошик Н. С., Подвірна Т. В. Стратегія релокації: особливість сучасного бізнесу. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки: нові виклики та проблеми» (м. Одеса, 19 квітня 2019 р.). Одеса : ОДУ, 2019. С. 141–142.
33. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній. 2022. URL: <https://eba.com.ua/olga-bojko-chasy-protystoyannya-vlady-ta-biznesu-zakinchyls/>.
34. Шилук Олена Сергіївна. Впровадження інноваційних інформаційних технологій на підприємстві. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28355/1/Shiluk\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28355/1/Shiluk_bakalavr.pdf).

35. Як оцінити окупність CRM? Розрахунок ROI від впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. URL: <https://keepincrm.com/yak-otsiniti-okupnist-crm-rozrahunok-roi-vid-vprovadzhennya-sistemi-upravlinnya-vzaemovidnosinami-z-klientami>.
36. Bloomberg J. Digitization, digitalization and Digital Transformation Confuse Them At Your Peril. Forbes. Apr. 29.2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/DIGITIZATION-DIGITALIZATION-AND-DIGITAL-TRANSFORMATION-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7>.
37. CRM-система: як вибрати і реалізувати успішно. URL: <https://webpromoexperts.net/blog>.
38. Marynenko Nataliia. Problem situations management in the process of enterprises' development within production and economic organizations [Electronic resource]. Jagiellonian Journal of Management. 2016. Volume 2, Issue 2. URL: [http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-\(2016\)/Numer-2/art/7825/](http://www.ejournals.eu/jjm/Tom-2-(2016)/Numer-2/art/7825/).
39. Nataliia Marynenko. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect. Baltic Journal of Economic Studies. Riga: Izdevnieciba "Baltija Publishing", 2016. Volume 2, Number 2 (May). Pp. 92–95.
40. Processes of managing information infrastructure of a digital enterprise in the framework of the «Industry 4.0» concept. [Kateryna Andriushchenko, Volodymyr Rudyk, Nataliia Marynenko et al.] Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, 2019. Vol.1, No.3 (97). Pp. 60–72.
41. Roman Sherstiuk, Eduard Malevski, Nataliia Marynenko, Olha Pavlykivska, Liliya Melnyk. Models of evaluating the impact of changes technological and industrial areas in enterprise development. Amazonia Investiga, Volume 10 – Issue 40 / April 2021, pp. 253-264. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.40.04.25>.



42. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process. *The International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. Pp. 83–98.

43. USAID. Посібник з релокації підприємств. Покроковий план дій підприємств з релокації. URL: <https://golocal-ukraine.com/wp-content/uploads/2022/10/relokacziya-pidpri%D1%94mstv.pdf>.

# ДОДАТКИ

## Основна інформація підприємства, витяг з ЄДР

Підприємство ТОВ 'ТД 'ДЕЛЬТА' зареєстрована 13.04.2009 за юридичною адресою Україна, \*\*1, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ СЕРГІЯ СИНЕНКА, будинок \*\*-А. Керівником організації є ОСТАПЕЦЬ ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 1 700 000,00 грн.. На момент останнього оновлення даних 21.12.2023 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи  
(станом на 21.12.2023) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ  
ДЕЛЬТА

Скорочена назва ТОВ 'ТД 'ДЕЛЬТА'

Статус юридичної особи  
(станом на 21.12.2023)  Не перебуває в процесі припинення

Код ЄДРПОУ 36447852

Дата реєстрації 13.04.2009 (14 років 8 місяців)

Уповноважені особи ОСТАПЕЦЬ ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ

Розмір статутного капіталу 1 700 000,00 грн.

Організаційно-правова форма Товариство з обмеженою відповідальністю

Види діяльності Основний:  
10.84 Виробництво прянощів і приправ [Всього за цим КВЕД: 285](#)

Інші:  
46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту  
46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами  
46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

## Учасники та бенефіціари ТОВ «ТД» Дельта»

Частка держави в підприємстві згідно з реєстром Фонду держмайна України	0
Перелік засновників юридичної особи	<p><b>МІЩЕНКО РОМАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ</b></p> <p>Адреса засновника: Україна, 70200, Запорізька обл., Гуляйпільський р-н, місто Гуляйполе, ВУЛИЦЯ ОВЧИННИКОВА, будинок №:</p> <p>Розмір внеску до статутного фонду: 1 500 000,00 грн</p> <p>Частка (%): 88,24%</p> <hr/> <p><b>АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАКРИТИЙ НЕДИВЕРСИФІКОВАНИЙ ВЕНЧУРНИЙ КОРПОРАТИВНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ФОНД «ДЕЛЬТА-ФУД ІНВЕСТ»</b></p> <p>Код ЄДРПОУ засновника: 45000702</p> <p>Адреса засновника: Україна, **3, місто Київ, вул.Жилинська, будинок **</p> <p>Розмір внеску до статутного фонду: 200 000,00 грн</p> <p>Частка (%): 11,76%</p>
Інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника, якщо засновник - юридична особа: прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), країна громадянства, місце проживання, а також повне найменування та ідентифікаційний код (для резидента) засновника юридичної особи, в якому ця особа є кінцевим бенефіціарним власником (контролером), або інформація про відсутність кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи, у тому числі кінцевого бенефіціарного власника (контролера) її засновника	<p><b>МІЩЕНКО РОМАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ</b></p> <p>Україна, 70200, Запорізька обл., Гуляйпільський р-н, місто Гуляйполе, ВУЛИЦЯ ОВЧИННИКОВА, будинок №:</p> <p>Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 88.24</p>

## Додаток В

## Фінансово-майновий стан ТОВ «ТД» Дельта» за 2018 та 2019 рік

Актив			
Необоротні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 000 – 1 100	1 200 – 1 300
• первісна вартість	1011	1 600 – 1 700	2 000 – 2 100
• знос	1012	590 – 600	750 – 760
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього</b>	<b>1095</b>	<b>1 000 – 1 100</b>	<b>1 200 – 1 300</b>
Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.

Оборотні активи	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Запаси	1100	0	0
• у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
• у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	680 – 690	850 – 860
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	до 10	до 10
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	до 10	до 10
<b>Усього</b>	<b>1195</b>	<b>690 – 700</b>	<b>860 – 870</b>
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-

Фінансово-майновий стан	1300	1 700 – 1 800	2 100 – 2 200
-------------------------	------	---------------	---------------

Пасив

Власний капітал	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 800 – 1 900	1 800 – 1 900
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-200...-190	-190...-180
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього</b>	<b>1495</b>	<b>1 600 – 1 700</b>	<b>1 600 – 1 700</b>
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
--	------	---	---

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
• товари, роботи, послуги	1615	до 10	360 – 370
• розрахунками з бюджетом	1620	10 – 15	до 10
• розрахунками зі страхування	1625	до 10	до 10
• розрахунками з оплати праці	1630	до 10	до 10
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	120 – 130	130 – 140
<b>Усього</b>	<b>1695</b>	<b>130 – 140</b>	<b>490 – 500</b>

Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
---	------	---	---

Стаття	Код	За поточний рік, тис. грн.	За попередній рік, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	770 – 780	1 000 – 1 100
Інші операційні доходи	2120	-	до 10
Інші доходи	2240	-	0
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>770 – 780</b>	<b>1 000 – 1 100</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	310 – 320
Інші операційні витрати	2180	-	730 – 740
Інші витрати	2270	-	0
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>760 – 770</b>	<b>1 000 – 1 100</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	15 – 20	20 – 25
Податок на прибуток	2300	0	0
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>15 – 20</b>	<b>20 – 25</b>

#### Актив

Необоротні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Основні засоби	1010	1060.6	883
• первісна вартість	1011	2012.3	2013.6
• знос	1012	951.7	1130.6
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього</b>	<b>1095</b>	<b>1060.6</b>	<b>883</b>
Оборотні активи	Код	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
Запаси	1100	7.1	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1072.9	964.3
Гроші та їх еквіваленти	1165	4.6	3.6
Інші оборотні активи	1190	9.2	9.2
<b>Усього</b>	<b>1195</b>	<b>1093.8</b>	<b>980.9</b>
<b>Фінансово-майновий стан</b>	<b>1300</b>	<b>2154.4</b>	<b>1863.9</b>

## Пасив

Власний капітал	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.	
Капітал	1400	1 813	1 813
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-144.6	-98.9
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього</b>	<b>1495</b>	<b>1668.4</b>	<b>1714.1</b>

Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0

Поточні зобов'язання	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
• товари, роботи, послуги	1615	296.1	71.4
• розрахунками з бюджетом	1620	0.2	11.6
• розрахунками зі страхування	1625	1	1.1

• розрахунками з оплати праці	1630	0.9	1.1
Інші поточні зобов'язання	1690	187.8	64.6
<b>Усього</b>	<b>1695</b>	<b>486</b>	<b>149.8</b>

<b>Фінансово-майновий стан</b>	<b>1900</b>	<b>2154.4</b>	<b>1863.9</b>
--------------------------------	-------------	---------------	---------------



## Фінансові результати ТОВ «ТД» Дельта» за 2020 рік

Фінансові результати	Код	За поточний рік, тис.грн.	За попередній рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	921.9	858.2
Інші доходи	2160	0	0
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>921.9</b>	<b>858.2</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0	0
Інші витрати	2165	869.6	809.9
<b>Разом витрати (2050 + 2165)</b>	<b>2285</b>	<b>869.6</b>	<b>809.9</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	52.3	48.3
Податок на прибуток	2300	0	0
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0
<b>Чистий прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>52.3</b>	<b>48.3</b>

## Звіт про фінансовий стан підприємства ТОВ «ТД» Дельта» за 2021 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД

18  
01  
00  
1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	217	124
первісна вартість	1001	2 390	2 390
накопичена амортизація	1002	2 173	2 266
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	32
Основні засоби	1010	9 856	8 523
первісна вартість	1011	21 275	22 860
знос	1012	11 419	14 337
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 105</b>	<b>8 679</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	47 776	37 550
виробничі запаси	1101	35 548	36 319
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	654	1 159
товари	1104	11 574	72
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	65 448	73 118
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	2 144	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 144	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	18 755	3 842
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	254	3 360
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	254	3 360
Витрати майбутніх періодів	1170	80	149
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 407	3 940
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>137 864</b>	<b>121 959</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>147 969</b>	<b>130 638</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 500	1 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23 576	22 584
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>25 076</b>	<b>24 084</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	21 315	23 114
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	63 763	49 639
розрахунками з бюджетом	1620	617	3 804
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	337
розрахунками зі страхування	1625	70	89
розрахунками з оплати праці	1630	296	380
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	876	849
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	35 956	28 679
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>122 893</b>	<b>106 554</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>147 969</b>	<b>130 638</b>

## Звіт про фінансовий стан підприємства за 2022 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за  
ДКУД180  
100  
1

АКТИВ	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	124	51
первісна вартість	1001	2 390	2 390
накопичена амортизація	1002	2 266	2 339
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	129
Основні засоби	1010	8 523	24 402
первісна вартість	1011	22 860	44 129
знос	1012	14 337	19 727
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8 679</b>	<b>24 582</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	37 550	47 836
виробничі запаси	1101	36 319	45 836
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	1 159	1 792
товари	1104	72	208
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73 118	111 450
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	4 037
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 842	20 363
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 360	3 696
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	3 360	3 696
Витрати майбутніх періодів	1170	149	121
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	3 940	7 403
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>121 959</b>	<b>194 906</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>130 638</b>	<b>219 488</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 500	1 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 584	92 034
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>24 084</b>	<b>93 534</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	23 114	17 960
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	49 639	61 978
розрахунками з бюджетом	1620	3 804	6 533
у тому числі з податку на прибуток	1621	337	-
розрахунками зі страхування	1625	89	105
розрахунками з оплати праці	1630	380	445
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	849	785
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 679	38 148
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>106 554</b>	<b>125 954</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>130 638</b>	<b>219 488</b>

Керівник

Головний бухгалтер

ОСТАПЕЦЬ  
ДМИТРО  
ВИКТОРОВИЧ  
ЕП ГОДЗ  
ГАЛИНА  
ВАСИЛІВНА

Остапєць Дмитро  
Вікторович

Годз Галина Василівна

- 1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.
- 2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

