

Терлецька В. О., Осередчук А. М.,
ORCID: 0000-0002-9334-2557, 0009-0003-3393-0706
Національний університет “Львівська політехніка”
Кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.387>

© Терлецька В. О., Осередчук А. М., 2025

У статті досліджено, обґрунтовано та проаналізовано стан та динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємств (показників майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності). Виявлено, що ТОВ “Нотон” має високу фінансову незалежність, фірмі доцільно оптимізувати управління запасами для підвищення їх оборотності та закріпити позитивних змін у фінансовій стійкості. ТОВ “ЛПГ Груп” демонструвало позитивну динаміку розвитку. Негативними рисами є зношення основних засобів та залучення інвестицій у їх оновлення, оптимізацію фінансової структури на базі зменшення залежності від залучених активів, розширення ринків збуту. ТзОВ “Майр-Хольцварен-Тересва” є достатньо функціональною у виробничій, збутовій та управлінській сферах, однак потребує посилення у фінансовій стабільності та інноваціях. Для покращення стійкості підприємству доцільно оптимізувати витрати виробництва, активізувати інвестиції в оновлення основних засобів. Для забезпечення ефективного функціонування ТОВ “Ярген Груп” в умовах стрімкого зростання доходів, але зниження рентабельності, доцільно удосконалити систему управління витратами, оптимізувати організаційну структуру, впровадити систему внутрішнього контролю.

Ключові слова: організаційні зміни, стан та динаміка функціонування, техніко-економічні показники, розвиток підприємства.

Формулювання проблеми

Розвиток організацій як складної системи вимагає дослідження різноманітних параметрів її функціонування, що безпосередньо формується шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем – заінтересованими сторонами, навколишнім середовищем тощо. В умовах сьогодення для підприємств виникає необхідність та вагома потреба реагувати на фактори зовнішнього середовища для забезпечення постійного розвитку. В таких умовах вивчення стану і тенденцій розвитку підприємства, факторів впливу, причинно-наслідкових зв'язків, результатів діяльності організацій дозволяє дослідити та сформулювати теоретико-прикладну, інформаційно-аналітичну, практико-методологічну та прогнозну базу для встановлення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку організацій.

Актуальність дослідження

Особливої актуальності набуває дослідження стану і динаміки функціонування організацій, які в динамічному середовищі функціонування змушені знаходити оптимальні шляхи та можливості забезпечення стійкого розвитку. Базою розвитку організації є організаційні зміни, і безпосередньо фактори, що на них впливають.

Формулювання мети та завдань статті

Цілями статті є дослідження та аналізування основних економічних показників діяльності підприємств (показників майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження наукових джерел за вказаною проблематикою [1-14] дозволяє зробити висновок про вагомий інтерес до даного питання, що зумовило необхідність дослідження і аналізування основних економічних показників діяльності.

Виклад основного матеріалу

Безумовним є той факт, що усі організації прагнуть до зростання прибутку, збільшення обсягу виробництва, задоволення вимог споживачів, покращення організаційної структури управління, модернізації основних фондів, оптимізації виробничих процесів, удосконалення загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) організації, освоєння нових технологій тощо. Тому для виявлення необхідності проведення організаційних змін потрібно проаналізувати основні показники діяльності організації, першочергово, прибуток та показники рентабельності, а також ділової активності, фінансової стійкості.

Для прикладу візьмемо організації ТзОВ «Нотон», ТОВ «ЛЛП ГРУП», ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва», ТОВ «Ярген Груп».

Проаналізуємо показники зі звіту про фінансові результати, зокрема динаміку чистого прибутку організацій (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка чистого прибутку ТзОВ «Нотон», ТОВ «ЛЛП ГРУП»,
ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва», ТОВ «Ярген Груп», тис. грн**

№	Організація	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	ТзОВ «Нотон»	1290,1	1020,1	266,8	642,7
	ТОВ «ЛЛП ГРУП»	1,888	1,776	1,621	0,853
	ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва»	1932,1	1360,3	2574,8	2402,3
	ТОВ «Ярген Груп»	*	624,7	1723,4	1544,8

Джерело – дані відсутні

Як видно з табл. 1, у всіх підприємств спостерігається спад чистого прибутку у 2021 р. у порівнянні з 2020 р., що є наслідком пандемії коронавірусу. З представлених підприємств лише двоє у 2022 р. отримали зростання чистого прибутку (ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» та ТОВ «Ярген Груп»). Проте, вже у 2023 р. у вказаних організацій чистий прибуток скоротився. У ТзОВ «Нотон» чистий прибуток у 2023 р. зріс і склав 642,7 тис. грн. Отже, кожна з організацій потребує організаційних змін.

ТОВ «Нотон» займається діяльністю щодо торгівлі товарами широкого асортименту: інструменти для металообробки (верстати для різання та пиляння металу, кутошліфувальні машини, обладнання для газового різання, лазерні верстати, стрічкопилні апарати, різці для інструментів тощо), як основний вид діяльності, іншими видами діяльності є – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Компанія спеціалізується на посередницькій торгівлі товарами широкого асортименту. Підприємство здійснює дистрибуцію свого асортименту товарів на території західних областей України. Головною перевагою підприємства є якісні інструменти у порівняно із інструментами європейського виробництва. Впродовж своєї діяльності організація підтримує міцні та взаємовигідні відносини із постачальниками та володіє широкою мережею споживачів.

Важливими методами розрахунків відповідно до зовнішньоекономічних контрактів ТзОВ «Нотон» виступають банківські перекази та авансові платежі. Організація практикувала оплату із використанням міжнародної платіжної системи «PayPal» в межах контрактів із малими обсягами постачання. Однак використання такого роду інструментів все ще залишається в межах сірої зони відносно законодавчого регулювання у національній економіці. Особливістю здійснення платіжних операцій між Україною та Китаєм є висока ймовірність фінансового моніторингу таких операцій з боку НБУ. Внаслідок чого здійснюється деталізована перевірка осіб-власників, походження та реквізитів китайських контрагентів. Такі перевірки відбуваються у зв'язку із підвищеною увагою вітчизняних фінансових установ щодо боротьби із відмиванням коштів та протидії тероризму. Для підтвердження прозорості платежів необхідно подати пакет документів щодо спростувань будь якої підозри. Це можуть бути сертифікат походження підприємства, витяги із національних реєстрів тощо.

Розглянемо детально показники зі звіту про фінансові результати ТзОВ «Нотон» за період 2020 – 2023 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники зі звіту про фінансові результати ТзОВ «Нотон»
за період 2020 – 2023 рр., тис. грн**

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	Чистий дохід від реалізації	6744,9	6185,1	2636,3	2180,4
	Інші доходи	120,6	1,4	4,1	0,1
	Разом доходи	6865,5	6186,5	2640,4	2180,5
	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(4873,1)	(4444,0)	(1916,2)	(798,3)
	Інші витрати	(419,1)	(498,5)	(398,9)	(598,4)
	Разом витрати	(5292,2)	(4942,5)	(2315,1)	(1396,7)
	Фінансовий результат до оподаткування	1573,3	1244,0	325,3	783,8
	Чистий прибуток	1290,1	1020,1	266,8	642,7

За даними табл. 2, чистий дохід від реалізації продукції ТзОВ «Нотон» за аналізований період скоротився у 2,84 рази у порівнянні з 2021 р., хоча на кін. 2021 р. ТОВ «Нотон» одержало 6,74 млн. грн чистого доходу, однак, війна в Україні внесла свої корективи у діяльність організації - доходи знизилися втричі, та на кін. 2023 р. склали 2,18 млн. грн. Чистий прибуток ТОВ «Нотон» становив у 2021 р. – 1020,1 тис грн., у 2023 р. - 266,8 тис. грн, що у 1,59 рази менше 2021 р., що свідчить про значне погіршення фінансових результатів у порівнянні із 2021 р. Собівартість продукції за аналізований період відображає тенденцію до скорочення.

ТОВ «ЛЛП ГРУП» - організація, що надає широкий спектр сертифікованих передових ландшафтних послуг, продуктів, технологічних рішень та професійного обслуговування, а також впроваджує дизайнерські рішення для різних споживчих сегментів ринку, забезпечує вирішення комплексних проблем щодо ландшафтного обслуговування. Компанія функціонує з 20.06.2019 р., основним видом діяльності є дрібнооптова торгівля рослинами та присадибним приладдям. На сьогодні фірма співпрацює з багатьма клієнтами як вітчизняними, так і закордонними (Італія, Швейцарія та Франція). Основним видом економічної діяльності є 81.30 Надання ландшафтних послуг. Крім цього, іншими видами діяльності є: 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах; 46.22 Оптова торгівля квітами та рослинами; 01.41 Розведення великої рогатої худоби молочних порід.

Динаміка показників діяльності ТОВ «ЛЛП ГРУП» за 2020-2023 рр. відображено в табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка показників діяльності ТОВ «ЛЛП ГРУП» за 2020– 2023 рр., тис. грн

№	Показники	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
1	Дохід	3,383	1,001	0,872	0,812
2	Чистий прибуток	1,888	1,776	1,621	0,853
3	Активи	16,726	15,471	14,853	10,774
4	Зобов'язання	14,838	13,695	13,232	9,921

Як видно з табл. 3, динаміка показників ТОВ «ЛЛП ГРУП» демонструє зростання. Крім цього, аналізування активів та пасивів організації, також відображає позитивну динаміку.

ТОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» – деревообробна організація з іноземними інвестиціями, заснована у 2004 р. австрійським інвестором Р.Майром, що спеціалізується на виготовленні меблевих заготовок, кухонного приладдя, спортивного інвентарю та пиломатеріалів з листяних порід дерев. Продукція виготовляється за європейськими стандартами на німецьких та італійських станках. Основний вид економічної діяльності: 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння. Фірма здійснює заготівлю, переробку деревини, пиломатеріалів, а також здійснює її реалізацію в Україні та закордоном. Підвидами діяльності є заготівля, переробка та реалізація пиломатеріалів; виробництво та реалізація виробів з дерева, меблів, паркету, столярних виробів та заготовок до них; здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та підприємств; надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів; розробка проектно-кошторисної документації, комплектація та пусконаладжувальні роботи виробничих комплексів; здійснення транспортно-експедиційного обслуговування населення та підприємств; послуги у сфері громадського харчування; торговельно-закупівельна діяльність на базі власних та орендованих торговельних площ.

Аналіз динаміки виробничих показників ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» з 2020-2023 рр. наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Аналіз динаміки виробничих показників ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» з 2020-2023 рр.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	Обсяг реалізованої продукції	24003	24034,1	30425,9	35115
2	Вартість основних засобів (первісна), тис грн	23543,5	23594,4	23514,3	23996,2
3	Собівартість реалізованої продукції, тис грн	19932,2	18423,2	28577,9	30918,3
4	Чистий прибуток	1932,1	1360,3	2574,8	2402,3
5	Загальна рентабельність, %	8	6	11	10

Проаналізуємо потенціал ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» з 2020-2023 рр. Виробничий потенціал: обсяг реалізованої продукції стабільно зростає (з 24 003 тис. грн у 2020 році до 35 115 тис. грн у 2023 році), що свідчить про наявність попиту на продукцію та здатність підприємства масштабувати виробництво. Собівартість також зростає, особливо у 2022 році (+55,12%), що може свідчити про зростання витрат на сировину, енергоносії або оплату праці. Це вимагає оптимізації виробничих процесів або пошуку дешевших ресурсів.

Фінансовий потенціал: чистий прибуток нестабільний: різке зниження у 2021 р. (-29,59%), стрімке зростання у 2022 р. (+89,28%), а потім знову зниження у 2023 р. (-6,7%). Це говорить про чутливість фінансових результатів до зовнішніх умов. Водночас прибутковість зберігається, що дозволяє компанії реінвестувати кошти в розвиток. Загальна рентабельність змінюється, але залишалася на прийнятному рівні (6–11%), що свідчить про потенціал до підвищення ефективності.

Інвестиційний потенціал: Первісна вартість основних засобів майже не змінюється, з незначним зростанням у 2023 році (+2,05%), що може свідчити про відсутність значних інвестицій в оновлення виробничої бази. Щоб нарощувати потужності та підвищувати продуктивність, необхідно оновити або модернізувати основні засоби.

Організаційний потенціал. Незважаючи на коливання фінансових показників, підприємство демонструє здатність адаптуватися, зберігати та навіть покращувати рентабельність (особливо у 2022 році). Це свідчить про наявність управлінського ресурсу та організаційної спроможності приймати ефективні рішення у складних умовах.

ТОВ «Ярген Груп» – організація, що спеціалізується на оптовій торгівлі деревини, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Послуги надаються у Львівській, Івано-Франківській, Тернопільській, Закарпатській та Чернівецькій областях. ТОВ «Ярген Груп» спрямоване на впровадження новітніх технологій у виробничий процес з метою виробництва високоякісної конкурентоспроможної продукції і в підсумку отримання високого прибутку. Керівництво ТОВ «Ярген Груп» упродовж 2020 – 2024 рр. працювало над поглибленням процесу реструктуризації товариства; впровадження різноманітних товарів, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність; пошуком шляхів зростання ефективності організації; забезпеченням активного функціонування підрозділів. «Ярген груп» співпрацює з 17 постачальниками, з них 11 є вітчизняними, 4 польськими, 2 китайськими. Китайські постачальники: Nantong Kingway Complex Material CO., Ltd. та QINHUANGDAO TONGYU BUILDING MATERIAL CO.,LTD., які виготовляють фасадні сітки та мембрани на замовлення компанії. У польських постачальників фірма закуповує матеріали до підлоги, у китайських – фасадну сітку і мембрану. Постачальники є прямими імпортерами. Весь ламінат імпортується з польського заводу SWISS KRONO. SWISS KRONO - це швейцарська група компаній, яка спеціалізується на виробництві матеріалів на основі деревини.

Показники зі звіту про фінансові результати ТОВ «Ярген Груп» 2021–2023 рр. наведено у табл. 5.

Таблиця 5

**Показники зі звіту про фінансові результати ТОВ «Ярген Груп»
за період 2021–2023 рр., тис. грн**

№	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
	Чистий дохід від реалізації	3869,7	17933,8	43107,0
	Собівартість реалізованої продукції	(3245,0)	(14788,3)	(33404,9)
	Інші операційні доходи	–	–	87,2
	Інші операційні витрати	–	(1422,1)	(7777,3)
	Інші доходи	–	–	1,9
	Інші витрати	–	–	(94,1)
	Разом доходи	3869,7	17933,8	43196,1
	Разом витрати	(3245,0)	(16210,4)	(41276,3)
	Фінансовий результат до оподаткування	624,7	1723,4	1919,8
	Чистий прибуток	624,7	1723,4	1544,8

Протягом усього аналізованого періоду (2021–2023рр.) спостерігається позитивна тенденція у доході підприємства. У 2021 р. чистий дохід становив 3,86 тис. грн, у 2023 р. – піднявся до 43,1 тис. грн.

Розглянемо детальніше баланс наявних підприємств. Аналіз активу балансу ТзОВ «Нотон» за період 2021 – 2023 рр. щодо показників майнового стану вказує, що основні засоби зростали у вартості до 2023 р. та склали 27,3 тис. грн, на кінець звітного періоду 2023 р. їх вартість знизилася до 7,9 тис. грн. Причинами скорочення є продаж та списання основних засобів. Первісна вартість та вартість зносу основних засобів суттєво зросла. Первісна вартість основних засобів дорівнювала 80,6 тис. грн, а знос основних засобів становив 72,7 тис. грн відповідно. За аналізований період запаси ТзОВ «Нотон» скоротилися з 178,8 тис. грн на поч. 2021 р. до 51,5 тис. грн на кін. 2023 р. Дебіторська заборгованість мала тенденцію до зниження також, що свідчить про ефективне управління обіговими

коштами, підвищення ліквідності та зменшення кредитного ризику, проте за умови, що скорочення відбулось за рахунок зменшення продажів у кредит – тоді це має негативний вплив на загальний обсяг продажу та фінансові результати. Дебіторська заборгованість на початок 2021 р. склала 1,26 млн. грн, на кінець 2023 р. – 179,7 тис. грн. Значення показника «гроші та їх еквіваленти» демонструє тенденцію до зростання – на 212,4 тис. грн. Що виступає остаточним фактом покращення ліквідності підприємства, а саме його спроможності швидко перетворити суму цих активів у грошові кошти. Значення показника оборотних активів на поч. 2022 р. становило 2,11 млн. грн., проте після початку повномасштабного вторгнення рф в Україну та протягом наступного 2023 р. даний показник склав власного капіталу залишилося незмінним. Значення суми нерозподіленого прибутку відобразило тенденцію до збільшення – з 851 тис. грн на поч. 2021 р. – 1,21 млн. грн на поч. 2022 р. Однак за на 69,8 тис. грн. Заборгованість за розрахунками з бюджетом збільшилася до позначки 277,6 тис. грн початок 2021 р. і склала 9,2 та 2,5 тис. грн відповідно. На кінець 2023 р. ТзОВ «Нотон» поточні зобов'язання дорівнювали 86,1 тис. грн.

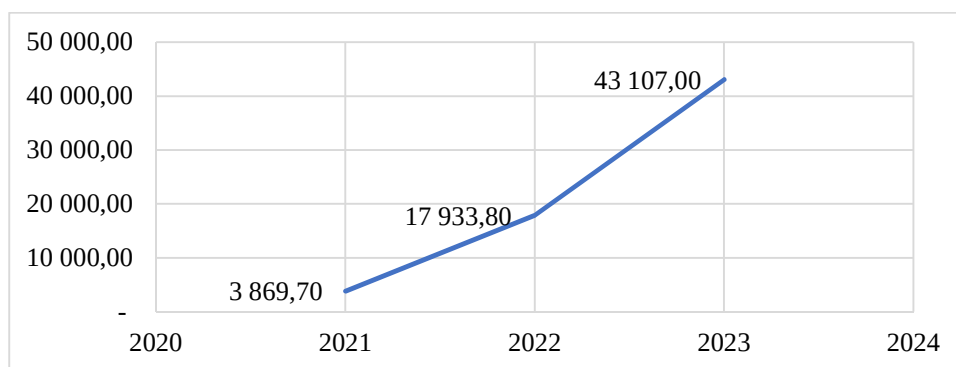


Рис. 1. Динаміка чистого доходу ТОВ «Ярген груп» у 2021–2023рр., тис. грн

Розглянемо детальніше основні економічні показники діяльності наявних підприємств. Динаміка основних економічних показників ТзОВ «Нотон» за 2021 – 2023 рр. представлена в табл. 6

Таблиця 6

Динаміка основних економічних показників ТзОВ «Нотон» за 2021 – 2023 рр.

№	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Показники майнового стану				
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	1.25	1.06	0.90
1.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0.38	0.34	0.10
1.3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	–	–	–
Показники ліквідності				
2.1	Коефіцієнт покриття	2.33	2.47	5.31
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	2.27	2.40	4.71
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.059	0.11	2.62
2.4	Чистий оборотний капітал (тис. гр. од.)	1 193.30	602.60	370.70
3. Показники фінансової стійкості				
3.1	Коефіцієнт бюджетної автономії	0.57	0.61	0.85

1	2	3	4	5
3.2	Коефіцієнт фінансування	0.74	0.65	0.23
3.3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	1.33	1.47	4.31
3.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2.47	2.26	1.43
Показники ділової активності				
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	3.47	1.67	2.90
4.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12.02	5.50	12.92
4.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3.82	1.81	3.91
4.4	Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	95.66	202.24	93.33
4.5	Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	30.37	66.41	28.25
4.6	Коефіцієнт оборотності запасів	38.1	44.88	19.28
4.7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	164.50	40.34	27.05
4.8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5.99	2.86	4.32
5. Показники рентабельності				
5.1	Коефіцієнт рентабельності активів	0.57	0.17	0.85
5.2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.99	0.29	1.27
5.3	Коефіцієнт рентабельності реалізації	0.17	0.10	0.30

Щодо показників майнового стану ТзОВ «Нотон», то коефіцієнт зносу основних засобів – розраховується як відношення суми накопиченої амортизації до первісної вартості основних засобів. За досліджуваний період спостерігається скорочення показника, що свідчить про оновлення або заміну зношених основних засобів; коефіцієнт оновлення основних засобів – обчислюється як відношення суми введених засобів до первісної вартості основних. Значення показника склало 0,098 та відображає низький рівень кількості нововведених основних засобів; коефіцієнт вибуття основних засобів – показує питому вагу основних засобів, що вибули із експлуатації. За досліджуваний період не відбувалося вибуття основних засобів.

Показники ліквідності надають оцінку щодо здатності організації своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт покриття – показує здатність покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. За 2021–2022 рр коефіцієнт відобразив значення – 2 – грн оборотних активів припало на кожну гривню поточних зобов'язань. У 2023 р. значення показника зросло через різке зниження поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність покривати зобов'язання найліквіднішими активами. За аналізований період значення було в межах норми. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність покрити зобов'язання за рахунок готівки та її еквівалентів. Чистий оборотний капітал розраховується як різниця оборотних засобів та поточних зобов'язань. Значення показника продемонструвало зниження, проте протягом досліджуваного періоду є позитивним.

Показники фінансової стійкості – індикатори здатності організації долати економічні негаразди. Коефіцієнт бюджетної автономії показує ступінь залежності організації від внутрішніх джерел фінансування. Значення показника склало більше 0,5, що відобразило позитивну тенденцію. Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання активів компанії для генерації доходу. У 2023 р. на 1 грн активу приходилося 2,9 грн доходу. Період погашення дебіторської заборгованості був найдовшим у 2022 р. – 202,2 дні. У 2021 р. та 2023 р. – 95 та 93 дні відповідно.

Показники рентабельності ТзОВ «Нотон» – коефіцієнт рентабельності активів у 2023 р. склав 0,855, коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2023 р. дорівнював 1,275, а коефіцієнт рентабельності реалізації – 0,2948. Динаміка основних економічних показників ТОВ «ЛПП ГРУП» за 2021–2023 рр. відображена в табл. 7.

Таблиця 7

Динаміка основних економічних показників ТОВ «ЛЛП ГРУП» за 2021–2023 рр.

№	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
Показники майного стану				
1.1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,22	0,31	0,45
1.2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,51	0,77	0,58
1.3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,20	0,23	0,46
Показники ліквідності				
2.1	Коефіцієнт покриття	2,0	2,1	6,32
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,56	0,86	1,51
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,04	0,16
2.4	Чистий оборотний капітал (тис. гр. од.)	399961	479101	739602
Показники фінансової стійкості				
3.1	Коефіцієнт бюджетної автономії	0,41	0,44	0,38
3.2	Коефіцієнт фінансування	0,93	0,95	0,88
3.3	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,39	0,42	0,54
3.4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,46	0,58	0,64
4. Показники ділової активності				
4.1	Коефіцієнт оборотності активів	2,01	2,11	2,98
4.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,16	0,18	0,91
4.3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,16	0,18	0,30
4.4	Коефіцієнт оборотності запасів	0,17	0,19	0,24
4.5	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,85	0,95	1,19
4.6	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,71	0,72	0,80
5. Показники рентабельності				
5.1	Коефіцієнт рентабельності активів	1,05	1,49	–
5.2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,45	3,43	–
5.3	Коефіцієнт рентабельності реалізації	10,57	12,58	24,17

Результати аналізування фінансового-економічного стану ТОВ «ЛЛП ГРУП» демонструють підсумки фінансової аналітичного звітування та порівнянь вертикального та горизонтального аналізування.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» у 2020–2023 рр. представлено в табл. 8.

Таблиця 8

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» у 2020–2023 рр.

Приріст	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	0,99	0,98	0,98	0,99
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,99	0,98	0,98	0,99
Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	0	0	0	0
Коефіцієнт загальної заборгованості	0,01	0,02	0,02	0,02

Аналізування показників фінансового стану організації ТзОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» показало, що коефіцієнт автономії у 2020 р. склав 0,99. У 2021 р. не суттєво зменшився на 0,7 %. Індикатор вказує на те, що фірма мала високий рівень власних коштів у своєму капіталі, що демонструє фінансову

стабільність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2020 р. склав 0,99. У 2021 р. зменшився на 0,7 %, і у звітньому році зріс. Це показує здатність покрити зобов'язання. Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань демонструє відсутність зобов'язань. Організація повністю працює за рахунок власних оборотних коштів. Коефіцієнт забезпечення поточних запасів і затрат власними оборотними коштами у 2020 р. дорівнював 0,985. У 2021 р. скоротився на 0,96 %. Фірма має достатньо оборотних коштів для покриття поточних видатків. Коефіцієнт загальної заборгованості у 2020 р. склав 0,01, у 2021 р. фірма збільшила заборгованість, через що темп приросту показника у 2021 р. дорівнював 78,3 %. Низьке значення цього показника демонструє, що фірма має невелику суму зобов'язань в порівнянні із активами. Загальна ліквідність у 2021 р. знизилася на 38,8 % у порівнянні з 2020 р. У 2022 р. та 2023 р. ситуація покращилася на 13,52 % та 2,91 % відповідно. Це свідчить про високу спроможність організації покрити зобов'язання. Показник демонструє скільки гривень поточних активів фірми припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за аналізований період є досить високим. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно. Спостерігаємо, що показник становив не нижче межі 0. Отже, підприємство спроможне покрити зобов'язання негайно за рахунок грошових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки фірма здатна виплачувати поточні зобов'язання за допомогою поточних активів. Значення коефіцієнту демонструє здатність виплатити поточні зобов'язання.

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Ярген Груп» за 2020–2023 рр. наведена в табл. 9.

Таблиця 9

Динаміка основних економічних показників ТОВ «Ярген Груп» за 2021–2023 рр.

№ з/п	Показники	Нормативні значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Показники ділової активності					
1.1	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	3,7	4,67	4,21
1.2	Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	Зменшення	11,38	3,94	2,25
2. Показники ліквідності					
2.1	Коефіцієнт покриття	> 1	459,98	2,31	1,50
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	98,22	0,45	0,56
3. Показники фінансової стійкості					
3.1	Коефіцієнт фінансування	< 1	0	1,3	2,67
3.2	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	458,87	1,27	0,49
4. Показники рентабельності					
4.1	Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	0,59	0,46	0,16
4.2	Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 0 (збільшення)	0,16	0,1	0,04
4.3	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	> 0 (збільшення)	0,19	0,12	0,05

Аналізування показників ТОВ «Ярген Груп» за 2021–2023 рр. демонструє такі результати. Щодо показників ділової активності. Коефіцієнт оборотності активів: зростання в 2022 р. (4,67), потім спад до 4,21 у 2023 р. – тенденція позитивна, але варто контролювати ефективність використання активів. Період погашення дебіторської заборгованості: стабільне зниження з 11,38 до 2,25 днів – позитивна динаміка, свідчить про покращення розрахунків із контрагентами.

Щодо показників ліквідності. Коефіцієнт покриття: в межах норми лише у 2022 р. та 2023 р., у 2021 р. – високий. Коефіцієнт швидкої ліквідності: значно нижче нормативу в 2022р. (0,45) і трохи нижче в 2023 р. (0,56), що свідчить про недостатню здатність швидко покривати короткострокові зобов'язання. Щодо показників фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансування: значне зростання від

0 у 2021 р. до 2,67 у 2023 р. – позитивна динаміка, яка вказує на зменшення залежності від позикових коштів. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами: тенденція до зниження (від 458,87 до 0,49), хоча в межах нормативу, однак динаміка викликає занепокоєння. Щодо показників рентабельності. Усі три показники (рентабельність активів, реалізації та виробництва продукції) демонструють поступове зниження: рентабельність активів: з 0,59 до 0,16, рентабельність реалізації: з 0,16 до 0,04. Рентабельність виробництва продукції: з 0,19 до 0,05. Це свідчить про зниження прибутковості та ефективності діяльності фірми. Позитивними аспектами є покращення оборотності активів, скорочення дебіторської заборгованості, зростання коефіцієнта фінансування. Негативними – падіння рентабельності, низький рівень швидкої ліквідності, зниження забезпечення власними оборотними засобами.

Висновки

Отже, ТОВ «Нотон» має високу фінансову незалежність, але фірмі варто переглянути структуру капіталу для підвищення гнучкості управління активами. Крім цього доцільне оптимізування управління запасами для підвищення їх оборотності; закріплення позитивних змін у фінансовій стійкості, зокрема підтримання високої частки власних оборотних засобів; посилення контролю за дебіторською заборгованістю для уникнення повторення ситуації 2022 р.; залучення інвестицій в оновлення виробничих потужностей, якщо зниження фондівіддачі пов'язане зі старінням активів; фінансова стійкість і рентабельність компанії покращуються, але ефективність використання активів та запасів потребує додаткового аналізу та коригування стратегії.

ТОВ «ЛЛП Груп» демонструвало позитивну динаміку розвитку, а саме: зростання ліквідності, ефективності використання активів, рентабельності. Негативними рисами є зношення основних засобів та інвестицій у їх оновлення. Доцільне оновлення основних засобів за рахунок збільшення інвестицій в модернізацію виробництва; оптимізацію фінансової структури на базі зменшення залежності від залучених активів; розширення ринків збуту сприяти виходу на нові ринки; автоматизацію процесів на основі підвищення продуктивності впровадження сучасних технологій.

ТЗОВ «Майр-Хольцварен-Тересва» є достатньо високою у виробничій, збутовій та управлінській сферах, однак потребує посилення у фінансовій стабільності та інноваціях. Для покращення стійкості підприємству доцільно: оптимізувати витрати виробництва, активізувати інвестиції в оновлення основних засобів, розробити стратегію зменшення залежності від коливань доходу. Організаційні зміни повинні охопити всі ключові сфери діяльності – управління, виробництво, збут, фінанси та кадри. Це дозволить не лише підвищити рентабельність і прибутковість, а й зміцнити конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Ярген Груп» в умовах стрімкого зростання доходів, але зниження рентабельності, доцільно провести такі організаційні зміни: удосконалення системи управління витратами, оптимізація організаційної структури переглянути структуру, впровадження системи внутрішнього контролю.

Список використаних джерел

1. Войтович Р. В. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу. URL: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html>
2. Гадей О. О. Управління змінами на підприємстві // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. 3 (19). С.71–75.
3. Кривда О., Пилипенко С. Цифровізація в управлінні підприємством// III Міжнародна науково-практична конференція // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспектив. 2022. С. 67.
4. Кузьмін О. Є., Терлецька В. О., Осередчук А. М. Фактори впливу на організаційні зміни в умовах глобалізації // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2025. 7 (1). С. 80–88.
5. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами : навчальний посібник. Тернопіль. 2023 р. 148 с.

6. Терлецька В. О. Формування та розвиток венчурних структур в умовах активізації інноваційної діяльності: автореф. дис. ...докт. екон. наук : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2023. 41 с.
7. Терлецька В. О., Осередчук А. М. Особливості управління організаційними змінами в умовах глобалізації // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». – 2024. 12.
8. Терлецька В. О., Осередчук А. М. Методичні положення з аналізування організаційних змін // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. 12.
9. Терлецька В., Кузьмін О. Особливості побудови та функціонування венчурних структур // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. 2 (2). С. 145–153.
10. Терлецька В. О. Економічне оцінювання та формування кон'юнктури ринку автомобілебудівної продукції: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Львів, 2018. 24 с.
11. Bashynska I., Smokvina H., Bondarevska K., Semigina T., Tsikalo Y., Terletska V. Unleashing sustainable recovery and development: analyzing European countries' labor market experience // Acta Innovations. 2023. No. 49, P. 5–16.
12. Buriak I., Petchenko M. Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. Futurity Economics&Law. 2021. No 1(1), P. 17–23.
13. Sapiński A. Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. Futurity Economics&Law. 2022. No 2(2), P. 4–22.
14. Cybersecurity for Suppliers – Cybersecurity Made Simple. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security-101/what-is-cybersecurity>

References

1. Voitovych, R. V. (2013). Vplyv hlobalizatsii na rozvytok suchasnoho svitu. Retrieved from: <http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html> [in Ukraine].
2. Hadei, O. O. (2012). Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Management of changes in the enterprise] // Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu. No 3 (19). Pp.71–75. [in Ukraine].
3. Kryvda, O., Pylypenko, S. (2022). Tsyfrovizatsiia v upravlinni pidpriemstvom [Digitalization in enterprise management] // III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia // Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyv. P. 67. [in Ukraine].
4. Kuzmin, O. Ye., Terletska, V. O., Oseredchuk, A. M. (2025). Faktory vplyvu na orhanizatsiini zminy v umovakh hlobalizatsii [Factors influencing organizational changes in the context of globalization]. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. 7 (1). P. 80–88. [in Ukraine].
5. Ovsianiuk-Berdadina, O., Ostroverkhov, V. (2023). Upravlinnia zminamy [Change management]: navchalnyi posibnyk. Ternopil. Pp. 148. [in Ukraine].
6. Terletska, V.O. (2023). Formuvannia ta rozvytok venchurnykh struktur v umovakh aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti [Formation and development of venture structures in the conditions of activation of innovative activity]: dys. dokt. ekon. nauk : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Lviv, 540 p. [in Ukraine].
7. Terletska, V. O., Oseredchuk, A. M. (2024). Osoblyvosti upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy v umovakh hlobalizatsii [Peculiarities of organizational change management in the context of globalization]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Економічні науки». 12. [in Ukraine].
8. Terletska, V. O., Oseredchuk, A. M. (2024). Metodychni polozhennia z analizuvannia orhanizatsiinykh zmin [Methodological provisions for analyzing organizational changes] // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Економічні науки». 12. [in Ukraine].
9. Terletska V., Kuzmin O. (2020) Osoblyvosti pobudovy ta funktsionuvannia venchurnykh struktur [Peculiarities of construction and functioning of venture capital structures]. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini : etapy stanovlennia i problemy rozvytku. Vyp. 2, No 2. pp. 145–153. [in Ukr.].
10. Terletska, V. O. (2018). Ekonomichne otsiniuvannia ta formuvannia kon'iunktury rynku avtomobilebudivnoi produktsii [Economic evaluation and formation of the automotive market situation]: avtoref. dys. ...kand. ekon. nauk : 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством». Lviv, 24 p. [in Ukraine].
11. Bashynska, I., Smokvina, H., Bondarevska, K., Semigina, T., Tsikalo, Y., Terletska, V. Unleashing sustainable recovery and development: analyzing European countries' labor market experience. Acta Innovations. 2023. No. 49, P. 5–16. [in Eng].

12. Buriak, I., Petchenko, M. (2021). Analysis of the dilemmas of building an accounting system for the needs of future economic management. *Futurity Economics&Law*. No 1(1), P. 17–23. [in Eng].
13. Sapiński A. (2022). Analysis of the role of international organizations in the process of regulating the rights of the fourth generation: the main directions, the challenges of the time. *Futurity Economics&Law*. 2(2), P. 4–22. [in Eng].
14. Cybersecurity for Suppliers – Cybersecurity Made Simple. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/uk-ua/security/business/security/101/what-is-cybersecurity> [in Eng].

Terletska V. O., Oseredchuk A. M.
Lviv Polytechnic National University

STATE AND FEATURES OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES IN ENTERPRISES

© Terletska V. O., Oseredchuk A. M. 2025

The development of organizations as a complex system requires the study of various parameters of its functioning, which is directly formed through interaction with the external environment – stakeholders, the environment, etc. In today's conditions, there is a need and a significant need for enterprises to respond to external factors to ensure continuous development. In such conditions, the study of the state and trends of enterprise development, factors of influence, cause-and-effect relationships, and results of organizations' activities allows us to research and form a theoretical-applied, information-analytical, practical-methodological and predictive basis for establishing priority strategic directions for the development of organizations.

Of particular relevance is the study of the state and dynamics of the functioning of organizations, which in a dynamic operating environment are forced to find optimal ways and opportunities for ensuring sustainable development. The basis of the development of an organization is organizational changes, and directly the factors that influence them

The objectives of the article are to study and analyze the main economic indicators of enterprise activity (indicators of property status, liquidity, financial stability, business activity, profitability).

The study of scientific sources on the specified issues allows us to conclude that there is a significant interest in this issue, which necessitated the study and analysis of the main economic indicators of activity.

It is an unconditional fact that all organizations strive for profit growth, increase production volume, meet consumer requirements, improve the organizational structure of management, modernize fixed assets, optimize production processes, improve the general management functions (planning, organizing, motivating, controlling and regulating) of the organization, master new technologies, etc. Therefore, to identify the need for organizational changes, it is necessary to analyze the main indicators of the organization's activity, primarily profit and profitability indicators, as well as business activity, financial stability.

The article investigates, substantiates and analyzes the state and dynamics of the main technical and economic indicators of the activities of enterprises (indicators of property status, liquidity, financial stability, business activity, profitability). It was found that LLC "Noton" has high financial independence, the company should optimize inventory management to increase their turnover and consolidate positive changes in financial stability. LLC "LLP Group" demonstrated positive development dynamics. Negative features are depreciation of fixed assets and attracting investments in their renewal, optimization of the financial structure based on reducing dependence on borrowed assets, expansion of sales markets. LLC "Mayr-Holzwaren-Teresva" is quite functional in the production, sales and management spheres, but needs to strengthen financial stability and innovations. To improve sustainability, the enterprise should optimize production costs, increase investments in the renewal of fixed assets. To ensure the effective functioning of LLC "Yargen Group" in conditions of rapid income growth, but decreasing profitability, it is advisable to improve the cost management system, optimize the organizational structure, and implement an internal control system.

Key words: organizational changes, state and dynamics of functioning, technical and economic indicators, enterprise development.