

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БОВАНЕНКО АННИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**
на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Бованенко А.О.*

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доц.

_____ Максим БУДЯЄВ

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 20__ р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Дослідження понятійно-категоріального апарату результативності діяльності підприємства.....	6
1.2. Дослідження методичного інструментарію для проведення дослідження результативності діяльності підприємства.....	12
1.3. Стратегічні напрямки забезпечення рівня результативності діяльності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».....	31
2.1 Загальна характеристика підприємства та ринків його діяльності.....	31
2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства.....	41
2.3 Аналіз результативності діяльності підприємства.....	52
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	63
3.1 Сучасні напрямки, тенденції діяльності вітчизняних та іноземних підприємств у розрізі забезпечення рівня їх результативності.....	63
3.2 Сутнісна характеристика та обґрунтування доцільності впровадження бізнес пропозиції.....	68
3.3 Прогнозування впливу результатів впровадження проекту на діяльність підприємства, аналіз ризиків та передумов їх впровадження.....	76
ВИСНОВКИ.....	84
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	87

ВСТУП

Забезпечення результативності діяльності на підприємствах є одним з пріоритетних завдань, адже основною метою ведення бізнесу є отримання та покращення результатів, які можуть бути виражені в якісному та кількісному вираженні, залежно від особливостей та специфіки досліджуваного підприємства. В даній дипломній роботі буде проведено аналіз шляхів забезпечення результативності діяльності підприємства в умовах наших реалій та яким чином можна поліпшити, удосконалити та спростити даний процес. Дослідження цієї теми допоможе розкрити ключові аспекти результативності діяльності підприємства та методів її забезпечення, що є актуальним завданням у глобальному економічному середовищі.

Актуальність теми визначена теперішнім станом в Україні. Ця тема є дуже актуальною у наших жорстоких реаліях. Фактори які підтверджують актуальність обраної теми наступні:

- Економічні виклики в умовах конфлікту;
- Зміни в споживчому попиті;
- Управління запасами;
- Фінансова стабільність;
- Зміни в маркетинговій стратегії.

Всі ці фактори мають властивість швидко змінюватися в сучасних умовах, тому тема їх дослідження та пошук вирішення абсолютно нових проблем для сучасного бізнесу є нагальною та потрібною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у дослідження поняття результативності, а точніше, у процес забезпечення результативності на підприємстві здійснили О. І. Олексюка, Н. С. Пласкової, П. Боселі, Р. Томаса, В. Маккензі, В. Карето, Ф. А. Хайека, А. Лоурола, Б. Гоулда, Д. Скотт Сінка, С. Ейлора, Б. Голда, В. М. Московича та інші науковці.

Метою даної дипломної роботи є дослідження забезпечення результативності діяльності підприємства «ТОВ-ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» в Україні за сучасних умов та розробка бізнес-пропозиції, яка матиме позитивний вплив на результативність діяльності досліджуваного підприємства.

Завданням даного дослідження є:

1. Провести аналіз теоретичних засад забезпечення результативності діяльності підприємства
2. Дослідити, провести аналіз фінансового стану та результатів компанії і проаналізувати можливі проблеми ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» для подальшого розроблення бізнес-пропозиції.
3. Запропонувати та обґрунтувати бізнес-пропозицію, базуючись на знайдених проблемах та вдосконалення результативності діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

Об'єктом дослідження роботи є результативність діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

Предметом дослідження роботи є сукупність теоретичних, методичних питань щодо забезпечення результативності діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

Методи дослідження, які були використані у процесі написання КБР наступні: порівняння та узагальнення у ході опрацювання теоретичного матеріалу щодо визначення результативності підприємства, та аналіз звітності підприємства та розрахунок окремих показників при оцінюванні результативності підприємства та обґрунтуванні бізнес-пропозиції.

Методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретико-методична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні концептуальних засад визначенні та оцінці результативності підприємства. Практична значущість отриманих результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні бізнес-пропозиції, яка спрямована на підвищення результативності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

Інформаційна база. У процесі підготовки КБР було використано праці українських та зарубіжних науковців, які досліджували питання результативності та методів її забезпечення, особливості визначення та виміру результативності для окремих видів підприємства, відповідно до їх особливостей; Інтернет-ресурси; наукові статті та публікації; офіційний сайт та фінансова звітність ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

РОЗДІЛ 1

ПОНЯТІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Дослідження понятійно-категоріального апарату результативності діяльності підприємства

Результативність діяльності підприємства є важливим економічним показником, який вказує на кінцеві результати проведення обраної підприємством діяльності. З визначенням даного терміну існують певні особливості, адже багато хто плутають та об'єднують поняття «результативність» з «ефективністю».

Висока результативність діяльності підприємства забезпечує йому високу конкурентну перевагу серед інших учасників ринку, тим самим забезпечуючи компанії високу конкурентоспроможність. Кінцева результативність діяльності підприємства напряму залежить від ефективності використання ресурсів які має підприємство у своєму розпорядженні.

Результативність на підприємстві може бути не тільки суто економічною, вказуючи на досягнення цілей, які встановило собі підприємство. Підприємство може встановити результативність будь-якого бажаного процесу, таких як результативність проведення економічною безпеки, менеджменту, маркетингу тощо.

Термін «результативність» у своїй суті показує наскільки ефективно підприємство використовувало наявні ресурси. Розглядаючи, що саме входить до складу основних критеріїв результативності, то можна виявити що головними складовими є прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність підприємства, якість трудового життя, ринкова позиція, екологічність тощо.

Здебільшого головним показником результативності є його прибутковість, адже основною метою ведення бізнесу є отримання прибутку. Існують підприємства та організації, які не ставлять за мету отримати прибуток, зазвичай це благодійні (волонтерські) організації. Визначення результатів їх діяльності буде базуватися не на прибутках, які вони отримали, а іншими показниками, які були встановлені ще на початку створення компанії, наприклад, ступінь задоволення клієнтів. В даній роботі поняття результативності буде розглядатися саме в грошовому результаті (прибутку), який отримує власник.

Отримання та збільшення прибутку є головною метою підприємства. Прибуток є основою життєздатності підприємства та його подальшого розвитку, без якого підприємство втратить свою конкурентну перевагу. З поданого вище матеріалу можна зробити висновок, що однією з основних задач визначення результативності діяльності підприємства є оцінка діяльності підприємства та його прибутковість. Також, це включає пошук наявних та можливих проблем, які впливають на отримання прибутку та пошук резервів його підвищення.

Раніше вчені ототожнювали поняття «ефективність» та «результативність» адже не бачили суттєвої відмінності цих процесів. Якщо дослідити це питання глибше, то з латини термін «ефект» означає «результат», що в свою чергу наводило вчених на думку, що дані процеси є ідентичними за своєю суттю.

Великий внесок у дослідження поняття результативності, а точніше, у процес забезпечення результативності на підприємстві здійснили О. І. Олексюка, Н. С. Пласкової, П. Боселі, Р. Томаса, В. Маккензі, В. Карето, Ф. А. Хайека, А. Лоурола, Б. Гоулда, Д. Скотт Сінка, С. Ейлора, Б. Голда, В. М. Московича та інші науковці.

Проте, останнім часом, окремі вчені почали розділяти дані поняття і знаходити взаємозв'язок між ефективністю використання наявних ресурсів та впливом на кінцеву результативність діяльності підприємства. У роботі [1 с.20] автор О. І. Олексюк стверджує, що результативність є прикладним виразом досягнень розвитку теорії економічної ефективності і наступним етапом її розвитку.

Тищенко О. М. в свою чергу пропонує наступне трактування поняття «результативності» у роботі [2 с.33] - «Під результативністю розуміють загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку». З даним визначенням також погоджуються науковці Кизим М. О., та Догадайло Я. В.

Науковець Куценко А. В. вважає що «Результативність відображає досягнення результату» [3 с.57]. Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2001 результативність означає ступінь досягнення запланованого результату [4 с.10].

Аналізуючи дані визначення поняття «результативність» можна розділити їх за морфологічними ознаками, а саме результативність як досягнення, результативність як явище та результативність як результат, таблиця 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «результативність», трактування різних авторів.

Групи авторів	Морфологічна ознака	Визначення результативності
О. І. Олексюк Міжнародний стандарт ISO 9001:2001	Досягнення	«Результативність є прикладним виразом досягнень розвитку теорії економічної ефективності і наступним етапом її розвитку» [1 с.20]. – О. І. Олексюк «Результативність означає ступінь досягнення запланованого результату» [4 с.10]. - Згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2001
Тищенко О. М. Кизим М. О., Догадайло Я. В.	Явище	«Під результативністю розуміють загальне якісне явище, яке характеризує підсумок за всіма показниками функціонування підприємства і визначає потенціал подальшого розвитку» [2 с.33].
Куценко А. В.	Результат	«Результативність відображає досягнення результату» [3 с.57].

Джерело: розроблено автором на основі [1 с.20, 2 с.33, 3 с.57, 4 с.10]

З гіпотез та визначень вище аналізованих науковців стає зрозуміло що поняття ефективності та результативності хоч і є дещо схожими та взаємопов'язаними, проте їх слід чітко розрізняти. На рисунку 1.1 для візуального відображення взаємозв'язку цих двох понять використано кола Ейлера. Кола Ейлера – це діаграма, яка показує зв'язок декількох множин та відношення між ними. Як видно з рисунку, поняття ефективності знаходиться в середині поняття результативності адже є лише однією зі складових результатів, які отримує на виході підприємство.

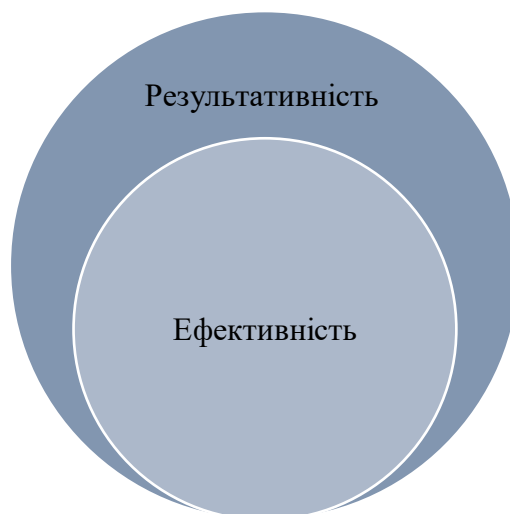


Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок результативності та ефективності

Джерело: розроблено автором

Співвідношення результативності та ефективності також досліджував відомий вчений Пітер Друкер. Його дослідження були використані у відомій роботі з менеджменту. „Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей організація повинна бути як ефективною, так і результативною» стверджував науковець. За словами відомого вченого Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що „робляться потрібні, правильні речі (doing the right things). І перше, і друге однаково важливо [5 с.172].

Високої результативності компанія може досягти «роблячи правильні речі». Дане пояснення є досить неоднозначним, адже може варіюватися в залежності від особливості ведення бізнесу, та недосяжним, адже його складно виміряти. Для визначення результативності потрібно визначити ефективність, виразити її в кількісному значення, що в свою чергу і буде відображенням результативності.

Виходячи з інформації наданої вище можна зробити наступне припущення – «Результативність – це певний показник результатів діяльності компанії за певний проміжок часу, який вказує на правильне управління та ефективне використання ресурсів компанії, які в кінцевому плані призвели до отримання високих прибутків (досягнення чітко встановленої мети на момент створення бізнесу). Результативність

підприємства вказує на здатність компанії досягнути бажаного результату слідуючи раніше поставленій задачі, враховуючи та відповідаючи критеріям зовнішнього середовища».

Під час удосконалення окремих аспектів на підприємстві та введенні інноваційних рішень, слід пам'ятати кінцеву мету та мати за ціль реалізувати її, щоб в процесі не втратити правильні орієнтири. Зациклення на покращені задля покращення, а не задля результату може викликати проблему, що підприємство ефективно та розвивається, проте не результативно.

Для отримання позитивної результативності на підприємстві потрібно правильно управляти наявними процесами, проводити аналіз отриманих результатів та постійно вдосконалюватися. Для управління результативністю ще в ХХ століття була створена концепція BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами). Заявки ній можна автоматизувати деякі процеси на підприємстві, що значно підвищить результативність компанії (якщо інтеграція даної системи буде успішною). Варто пам'ятати що потрібно оптимізувати вже налагоджені та існуючі процеси. Також підприємство повинно сформулювати чітку стратегію цілей. Така стратегія повинна бути персоніфікована, мати свої показники виміру та мати чітку структуру. Також дана стратегія повинна включати в себе максимально точну систему за відстеженням даних, як було сказано у роботі [6 с.245].

Також підприємству слід обрати для себе найбільш відповідну систему СУЯ (система управління якістю). На новому ринку існує досить багато таких систем, такі як Six Sigma, Lean Management або Total Quality Management (TQM). Дані системи допомагають оптимізувати окремі процеси та забезпечать підприємству вищу якість створюваного (реалізованого) продукту.

Якість продукції (виготовлюваної чи реалізованої) має прямий вплив на результативність діяльності підприємства. По-перше, це можна зрозуміти з того, що якість продукції є складовою основних критеріїв самої результативності. По-друге, підвищення якості продукції на підприємстві приносить йому великі переваги, такі як

збільшення потоку клієнтів, зменшення витрат на продукцію, що в свою чергу. Клієнти, купуючи якісний продукт у компанії з часом повертаються та стають лояльними до цього підприємства, адже вже мали позитивний клієнтський досвід. Також, підвищення якості продукції може зменшити витрати на маркетинг компанії. Зазвичай, потенційні клієнти найбільше довіряють відгукам своїх близьких та друзів, а не рекламі через нові канали просування, такі як соціальні мережі. Відповідно задовольнивши потреби минулого покупця якісним товаром в результаті компанія отримує більше клієнтів, яких залучим той самий покупець. має вплив на ціну, що робить її більш привабливою для покупців а товар якіснішим.

Також важливим моментом для компанії є кількість позитивних відгуків та кількість повернених покупок. Чим вища якість продукції, тим менший відсоток незадоволених покупців, які бажають повернути товар та отримати назад свої кошти або написати поганий відгук на сайті компанії. Слід звернути увагу на те, що якість товару також включає в себе його зовнішній вигляд, запах, пакування та маленькі деталі (бонуси) для привернення уваги клієнта. Потенційні покупці часто звертають увагу на колір товару, його зовнішні властивості. Зазвичай, зовнішній вигляд товару відіграє ключову роль у прийнятті рішення про покупку товару, адже окрім функціональної цінності товару клієнт отримує естетичне задоволення від даної покупки.

Підвищення якості товарів та постійний розвиток привертає увагу покупців до компанії та підвищує рівень їх довіри до підприємства, що на виході приносить компанії більші прибутки, а бренд та імідж стають сильнішими та більш цікавими для нових споживачів.

Особливо важливим аспектом розвитку на підприємстві також є працівники. Потрібно впроваджувати нові способи мотивації працівників, розробити правильну систему бонусів. Беззаперечно, сюди треба й віднести розвиток персоналу та їх постійне навчання.

1.2 Дослідження методичного інструментарію для проведення дослідження результативності діяльності підприємства

Для оцінки результативності діяльності підприємства (в меті якого покладено отримання прибутку) використовують дві системи показників – абсолютні та відносні. До абсолютних показників відносяться показники прибутку, а до відносних – показники рентабельності.

Показник рентабельності – це відсотковий показник, який виражає співвідношення прибутку до витрат. Даний показник відображає ефективність та результативність підприємства, тобто наскільки продуктивно компанія використовує наявні ресурси. Чим більший показник рентабельності тим більш результативним є підприємство. Рентабельність є основним інструментом проведення фінансового аналізу, який демонструє чи ефективно підприємство управляє наявними ресурсами.

Показники рентабельності розділяють на кілька видів, а саме позитивна рентабельність, нульова та негатива. Позитивний показник є свідченням, що підприємство має ресурси покрити свої власні витрати та є прибутковим. Нульові показники свідчать що підприємство існує, проте без жодних прибутків. Компанія має у своєму розпорядженні достатньо ресурсів для покриття власних витрат. Таке підприємство є нерентабельним. Можливо компанія відкрилася нещодавно і ще не встигла налагодити всі процеси. Негативна рентабельність свідчить про поганий стан справ у компанії, коли вона не має ресурсів по виплаті своїх зобов'язань та покриття власних витрат, при цьому підприємство є збитковим. Для виправлення даної ситуації на підприємстві слід провести аналіз витрат та переглянути вже обрані стратегії. Також при негативному показнику рентабельності слід залучати інвестиції для продовження існування бізнесу та постійно його розвивати.

Існує досить багато видів показників рентабельності. Показники рентабельності потрібно розраховувати як малим підприємствам, так і великим

компаніям, проте слід враховувати певні особливості. До прикладу якщо підприємство є не виробничим, ритейлом, рентабельність виробництва їм не потрібно враховувати. Більш універсальними показниками є показник рентабельності продажів та витрат.

Рентабельність продажів – це коефіцієнт прибутку в загальному доході бізнесу. Даний коефіцієнт показує співвідношення чистого прибутку до чистого обсягу продажів за певний період часу [8]. Рентабельність відображається у відсотках. Загалом цей показник показує скільки копійок отримано з кожної гривні продажів. Чим вищий даний коефіцієнт тим краще, адже це свідчить що компанія отримує високі доходи з продажу товарів. Слід звернути увагу що нормативу даного коефіцієнту як такого немає, адже якщо для однієї компанії 10-15% рентабельності продажів це досить добре, то для іншої компанії це можуть бути досить низьку показники, що потребуватиме подальшої уваги та аналізу. Рентабельність продажів розраховується за наступною формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Чп}}{\text{Обс загальної виручки від усіх продажів}} * 100\% \quad (1.1)$$

Де Чп – чистий прибуток; Обс – обсяг.

Наступною йде рентабельність витрат. Даний показник ще називають окупність витрат. Він вказує скільки прибутку припадає на кожну витрачену гривню. Даний показник можна адаптувати під запити підприємства, адже операційні витрати можна замінити, наприклад, на витрати на маркетинг, і даний показник покаже наскільки ефективним є обрані маркетингові стратегії. Норми даного показника також немає, головне щоб він був більше 0, адже в такому випадку підприємство буде нерентабельним. Чим більший показник рентабельності витрат, тим відповідно більше прибутку компанія отримує з кожної витраченої гривні. Рентабельність витрат розраховується за формулою [7 с.315]:

$$R_{\text{в}} = \frac{\text{Чп}}{\text{В}} * 100\% \quad (1.2)$$

Де В – операційні витрати підприємства.

Не менш важливими за показники рентабельності є показники платоспроможності. Існує 3 основні показники, які відповідно вказують на результат діяльності підприємства, а саме, чи має воно ресурси та чи досягло результату під час здійснення обраної діяльності. Коефіцієнт загальної платоспроможності з усіх 3 показує загальну картину на підприємстві, а саме наскільки високою є можливість збанкрутувати. Інші 2 показник, коефіцієнт абсолютної та поточної ліквідності вказують, чи підприємство здатне виплатити свої зобов'язання за рахунок наявних поточних активів або грошових коштів, які є у розпорядженні підприємства.

Коефіцієнт (загальної) платоспроможності в першу чергу показує наскільки є можливим ризик банкрутства підприємства. Він показує співвідношення власного капіталу до загальних зобов'язань. Нормативні значення для показника від 0,5 до 0,7. Якщо ж коефіцієнт платоспроможності є нижчим за нормативні показники то це свідчить про неплатоспроможність підприємства та неефективне використання наявних ресурсів. Чим вищий даний показник тим краще для підприємства, адже це свідчить про високу платоспроможність та викликає велику довіру у потенційних інвесторів та акціонерів. Коефіцієнт платоспроможності розраховується за формулою [7 с.254]:

$$K_{пл} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальні зобов'язання}} \quad (1.3)$$

Показники ділової активності також є дуже важливими при аналізі результативності діяльності підприємства. Дана група показників вказує на ефективність використання трудових ресурсів, активів тощо. Підвищення даних показників є метою компаній, адже чим більший показник, тим ефективніше компанія управляє наявними ресурсами.

Одними з ключових показників результативності є фінансові показники, такі як прибуток (збиток), оборотний капітал, обсяг продажів та витрати на збут (виробництво). Розрахунок продуктивності капіталу та власного капіталу покажуть наскільки ефективно компанія розпоряджається власними грошовими ресурсами.

Також при аналізі фінансової звітності слід звернути увагу на співвідношення грошей та їх еквівалентів до поточних або довгострокових заборгованостей. Якщо підприємство має великий обсяг зобов'язань, це може свідчити про те, що підприємству не вистачає власного прибутку для покриття власних витрат і без додатково залученого капіталу воно не здатне функціонувати. Крім того, аналіз співвідношення грошей до поточних або довгострокових заборгованостей вказує на фінансову стійкість та здатність компанії до покриття зобов'язань.

Окрім звичних та стандартних показників, наразі існують нові способи вимірювання результативності компанії. Такі показники як KPI, ROI, EBITDA наразі широко застосовуються успішними компаніями всього світу. Дані показники можуть використовуватися як і разом, так і по окремоті. Компанії самі обирають шляхи виміру своєї результативності, виходячи зі своєї мети.

Ключові показники ефективності (KPI) — це кількісно вимірювані показники, які використовуються для вимірювання загальної довгострокової ефективності компанії. Ключові показники ефективності допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення компанії [18]. Перевагою цього показника є можливість в порівнянні своїх результатів з іншими підприємствами в тому ж секторі. Компанії зазвичай вимірюють і відстежують KPI за допомогою аналітичного програмного забезпечення та інструментів звітності.

KPI вимірюють успіх компанії порівняно з набором цілей, цілей або аналогів у галузі. KPI можуть бути фінансовими, включаючи чистий прибуток, доходи мінус певні витрати або поточний коефіцієнт (ліквідність, наявність готівки) [18]. Дані показники варіюються відповідно до аспекту, який вимірюється. Наприклад, компанія, яка розробляє програмне забезпечення та прагне зміцнити свою конкурентну позицію на ринку та наростити свої темпи розвитку, що може вважати своїм головним показником ефективності зростання прибутку в порівнянні з минулим роком. В той час, як мережа роздрібною торгівлі (ритейл) може надавати більше значення кількості продажів над прибутком для вимірювання зростання та розвитку.

Існує 3 категорії КРІ: оперативні, стратегічні та функціональні. Прикладами стратегічних КРІ є рентабельність інвестицій, норма прибутку та загальний дохід компанії [18]. Операційні КРІ зазвичай використовуються керівниками відділів, щоб знайти відповіді на запитання, які виникають під час аналізу стратегічних КРІ. Функціональні КРІ стосуються конкретних відділів або функцій у компанії. Наприклад, фінансовий відділ може стежити за тим, скільки нових постачальників вони реєструють у своїй обліковій інформаційній системі щомісяця, тоді як відділ маркетингу вимірює, скільки кліків отримує кожна розсилка електронною поштою. Ці типи КРІ можуть бути стратегічними або оперативними, але надають найбільшу цінність для певної групи користувачів [18].

Для розрахунку КРІ, першим ділом потрібно визначити ключові індикатори. Зазвичай для цього слід звернутися до менеджера та фінансиста (головного бухгалтера). В такому випадку вони допоможуть більш точно визначити, що саме впливає на результативність бізнесу найбільше. Найбільш розповсюдженими індикаторами є грошовий потік від продажів, число проданих товарів і послуг, грошовий потік від реалізації додаткових послуг, конверсія продажів, число нових клієнтів та розмір середнього чека [19].

Як вказувалося вище, для розрахунку КРІ використовується спеціальне програмне забезпечення. Звісно введення ПЗ збільшить витрати на початковій стадії, проте згодом, якщо впровадити ПЗ успішно, компанія отримає свої переваги. До прикладу, підприємство може визначати результативність діяльності на будь-який момент часу, на підставі аналізу поточного стану справ управлінцю простіше будувати або коригувати плани, формувати стратегії, робити прогнози. Використання КРІ допомагає оперативно виявляти проблеми і своєчасно усувати їх.

Наступний показник ROI (Return On Investment, або повернення інвестицій), це коефіцієнт, що показує рівень прибутковості або збитковості всього бізнесу чи окремого бізнес-процесу. Інструмент дозволяє проводити варіативні розрахунки з використанням численних формул. Даний показник показує відношення суми

прибутку до суми інвестицій, або коефіцієнт рентабельності інвестиційних витрат [20]. ROI використовується для розрахунку прибутковості бізнесу і включає облік, в тому числі, інвестиційних витрат, що не мають відношення до просування, наприклад, інвестиції в основні засоби (будівництво будівлі, оренда техніки, науково-технічні розробки та інше). Для розрахунку повернення маркетингових інвестиції існує показник ROMI. Даний показник є тим самим ROI, проте включає в себе витрати на просування. Цей показник є більш вужчим, адже показує ефективність саме маркетингових витрат.

Для цілей оцінки ефективності маркетингової акції або їх сукупності використовують наступну формулу:

$$RO(M)I = (\text{отриманий дохід} - \text{витрати на маркетинг}) / \text{витрати на маркетинг} \quad (1.4)$$

Замість витрат на маркетинг, для розрахунку показника ROI використовують інші обрані витрати, в результаті чого показник покажу повернення інших витрат. Бажаним значення даного показника є більше 0, адже саме в такому випадку доходи перевищують вкладені інвестиції. Чим більший даний показник, тим, відповідно успішніше інвестицій повернулися у вигляді доходів для компанії.

Також широко використовуваним показником для оцінки результативності підприємства є EBITDA. Це один із видів прибутку, зміст якого лежить у абревіатурі. EBITDA розшифровується наступним чином: E - Earnings – прибуток, B – Before - до вирахування, I - Interest – відсотків, T - Taxes – податків, D - Depreciation - амортизації основних засобів, A - Amortization - амортизації нематеріальних активів [21].

Даний показник відображає прибуток компанії до вирахування податків та амортизаційних відрахувань, від доходу який отримала компанія віднімаються лише операційні витрати та собівартість продукції. EBITDA не є показником, визнаним згідно із загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку (GAAP). Деякі публічні компанії повідомляють про EBITDA у своїх кварталних результатах разом

зі скоригованими цифрами EBITDA, як правило, без урахування додаткових витрат, таких як компенсація на основі акцій [22].

Для розрахунку даного показника існує багато шляхів, проте найбільш поширеними є формули 1.5 та 1.6 [21,22].

$$\text{EBITDA} = \text{Чистий прибуток} + \text{Податки} + \text{Процентні витрати} + \text{D\&A} \quad (1.5)$$

Де D&A – знос і амортизація.

$$\text{EBITDA} = \text{Дохід від реалізації} - \text{Собівартість реалізації} - \text{Операційні витрати} \quad (1.6)$$

Основною перевагою показника EBITDA є відстеження та порівняння основної прибутковості компаній, незалежно від їхніх припущень щодо амортизації чи вибору фінансування. Як і прибуток, EBITDA часто використовується в коефіцієнтах оцінки, зокрема в поєднанні з вартістю підприємства як EV/EBITDA, також відомий як коефіцієнт підприємства [22].

Існує досить багато інших показників, які не прямо вказують на результативність діяльності, проте можуть допомогти її покращити. Такий показник як CPA, вказує на витрати компанії щоб залучити свого клієнта. Якщо порівняти результат даного показника з доходом, який клієнт приносить компанії, можна зрозуміти чи правильна маркетингова стратегія задіяна, чи не перевищують витрати на залучення клієнтів обсяг доходу, який вони приносять. Дещо схожим до даного показника є CPC. Він вказує ціну, яку компанія витрачає на спонукання потенційного клієнта до певної дії, яка в даному випадку передбачає натискання посилання. Таким чином можна перевірити, чи обрані стратегії приносять бажаний результат.

CPC та CAS є досить подібними за своєю суттю, між цими двома показниками існує різниця. CAS стосується грошей, витрачених на залучення клієнта. У цьому випадку клієнт буде визначений як особа, яка здійснила покупку. Однак CPC вимірює, як потенційний клієнт взаємодіє з рекламою, тобто натискає рекламне посилання, і не визначає, чи зробив він покупку чи ні [23].

Вище наведені способи визначення результативності є традиційними для України та є доречними для застосування компаніями, які отримують прибуток та мають за мету збільшувати його. Проте, не всі компанії не переслідують мету отримання прибутку як матеріальної вигоди. Такими підприємствами, організаціями, установами є волонтерські, освітні, оздоровчі, соціальні, політичні, релігійні, екологічні, благодійні організації тощо. Головною метою таких неприбуткових компаній є задоволення потреб та інтересів споживачів.

Неприбуткові компанії все одно можуть бути результативними, адже для таких підприємств бажаний результат діяльності не є отримання та збільшення прибутку, а інші показники, які вимірюють та показують результат компанії у вирішенні проблеми, яку вони поставили перед собою.

Існує велика кількість можливих варіантів для виміру результативності для неприбуткових компаній, в залежності від їх початково визначеної мети. Головною проблемою для таких компаній є вибір правильних показників, які б точно відображали кінцевий результат їхньої діяльності. В статті [17] описано важливість вибору таких показників. Розглядаючи звичайну волонтерську організацію, можна припустити що найкращим способом виміру їх результативності буде кількість розданого одягу, засобів гігієни, їжі тощо. Дані показники є важливими для визначення ефективності компанії, проте не відображають її результативність в повному обсязі, адже зазвичай кінцева мета таких організацій не є роздати більше продукції людям, які цього потребують. Такі компанії мають за мету вирішення соціальних проблем, до прикладу, боротьба з голодом чи бідністю населення у певному регіоні, підвищення якості життя населення тощо. Тому в таких випадках кількість товарів, які були роздані є лише частиною показників для визначення результативності, адже завдяки цій кількості не можна точно визначити наскільки компанії змінила попереднє становище.

Багато некомерційних служб ранжирування зберігають цю проблему. Наприклад, Charity Navigator визначає свою результативність, вимірюючи економічну

ефективність (тобто розраховуючи вартість їжі, яку надає некомерційна організація), а Candid, раніше відомий як Guidestar, дозволяє некомерційним організаціям вводити власні показники, які зазвичай визначають кількість людей, потреби яких вони задовольнили. Такі показники прямо не показують, чи покращилося життя людей та наскільки дані компанії вирішили соціальні проблеми, з якими борються.

Для повного комплексу показників таким компаніям слід звернути увагу на соціальні опитування своїх бенефіціарів. Для таких опитувань існує безліч онлайн-програм, які є безкоштовними. Однією з найбільш популярних є Google Forms, за допомогою яких організація може створювати персоналізовані опитування, виходячи зі своїх потреб. Такі питання, як: «Чи змінився ваш рівень життя після звернення за допомогою до нашої організації?», «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу організацію комусь у подібній ситуації?», «Чи відчуваєте ви силу долати перешкоди у своєму житті?» і є показниками результативності компанії. Чим більший відсоток клієнтів задоволені та змінили своє життя, тим ефективніше та результативніше діє компанія. Якщо розглядати заклади освіти, то такими показниками може стати зростання рівня професійних спеціалістів у обраній сфері, загальний рівень освіченості населення та кількість успішно випущених студентів.

Дані запитання та відповідно показники кожна компанія має визначати самостійно, виходячи зі своїх власних встановлених цілей. В комплексі з кількісними показниками (кількість розданих товарів чи кількість студентів, які вступили), такі соціальні опитування будуть найкращим способом для організації в повному обсязі, звертаючи увагу на різні аспекти, виміряти результативність своєї діяльності.

Підводячи підсумки, слід зауважити, що перелік показників для аналізу результативності компанії залежить від цілей компанії та специфіки обраної діяльності, тому потрібні показники слід підбирати індивідуально для кожного підприємства. Основними показниками все одно мають залишатися фінансові показники компанії.

1.3 Стратегічні напрямки забезпечення рівня результативності діяльності підприємства

У сучасному світі існує безліч шляхів та способів забезпечення рівня результативності діяльності підприємства, які варіюються в залежності від бажань, потреб та стратегічних цілей компанії. Також важливо звертати увагу на специфіку діяльності такого підприємства, аналізувати вже існуючі проблеми та шукати шляхи їх вирішення. Важливим моментом також залишається розвиток та запозичення досвіду інших компаній з усього світу. Підприємство повинно постійно відслідковувати зміни у даній сфері, розбирати кейси підприємств зі схожою проблематикою та шукати індивідуальний спосіб вирішення своїх проблем.

Одними з найпопулярніших напрямків забезпечення результативності наразі є системи управління та покращення якості на підприємстві. Дані методології сконцентровані як і на покращення якості продукції, так і на роботі працівників, клієнтському досвіді тощо. Основою для таких методологій стала концепція BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами), яка виникла ще на початку XX століття.

Ця концепція розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основні принципи даної концепції — зрозумілість і прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем [6]. На рисунку 1.2 відображена дана концепція управління результативністю.

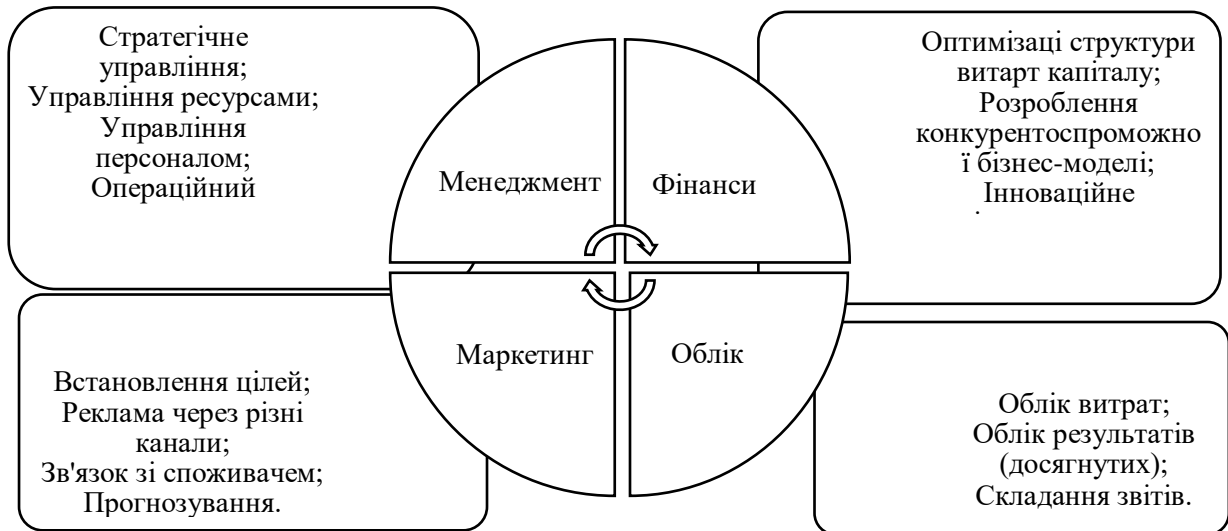


Рисунок 1.3 – Система BPM управління результативністю

Джерело: розроблено автором на основі [6, 9]

В своїй основі дана концепція має 4 основні процеси управління результативністю, а саме менеджмент, фінанси, облік та маркетинг. Дані процеси включають в себе вже своє окремі пункти приклади яких зображені на рисунку 1.2. За допомогою цієї концепції процес управління всіма бізнес процесами на підприємстві стає легким та прозорим, адже існують чіткі кроки які повинні бути виконані. Дана концепція відповідає на кілька ключових питань, а саме де, куди, коли, як та хто займається виконання певного процесу.

Наразі дані BPM системи можна інтегрувати в свій бізнес та вона може бути застосована до будь-якого необхідного процесу. Вдала інтеграція даної системи у бізнес забезпечить підвищення ефективності діяльності, що в свою чергу матиме позитивний вплив на результативність. Проте слід пам'ятати про важливість та якість проведення даної автоматизації на підприємстві, адже надмірне споживання може спричинити обернений ефект від бажаного.

Також підприємству слід обрати для себе найбільш відповідну систему СУЯ (система управління якістю). На новому ринку існує досить багато таких систем, такі як Six Sigma, Lean Management або Total Quality Management (TQM). Дані системи є стратегічним підходом до управління та керування підприємством, які забезпечують

високу якість окремих аспектів компанії. Основними принципами даних систем, відповідно до джерела [10], є:

1. Клієнтоорієнтованість. Даний принцип зосереджує підприємство на його клієнта, адже саме від його рівня задоволеності буде залежати майбутній прибуток підприємства. В основі цього принципу лежить постійний розвиток задля комфорту клієнта, наприклад введення систем лояльності та накопичення бонусів, редизайн торгових точок та удосконалення веб-сайту, управління відносин з клієнтами та вирішення їх проблем.

2. Лідерство. Даний принцип включає в себе наявність у компанії чітко сформованого бачення щодо процесу вдосконалення окремих аспектів підприємства. Компанія повинна добре визначити роль кожного працівника у команді та заохочувати всіх працівників до розвитку на користь компанії.

3. Залучення персоналу. Головною метою даного принципу є залучення працівників до вирішення проблем компанії, можливе використання методу «Brain storm». Вирішення спільних проблем роблять команду більш цільною та єдиною, при цьому, кожен працівник відчуває свою вагомість та цінність для компанії, адже їхня думка важлива та до неї дослухаються.

4. Процесний підхід. Цей принцип якості гарантує, що компанія чітко дотримується раніше встановлених кроків для досягнення своїх цілей. Потрібні процеси виконуються послідовно, чітко та з розумінням.

5. Системний підхід до розуміння. Даний принцип пов'язаний із попередніми, адже він містить в собі дотримання компанією системного підходу до управління процесами та оптимізації.

6. Постійне вдосконалення. Головною метою даного принципу є покращення та прагнення підприємства до вдосконалення. Вдосконалення можуть відбуватися в будь-якому обраному аспекті. Прикладами є введення інновацій, повна або часткова автоматизація обраних процесів. Навчання персоналу та проведення тренінгів також є частиною даного принципу.

7. Прийняття фактичного підходу. Згідно з цим підходом, підприємство повинно раціонально підходити до прийняття рішень, щоб досягти успіху. Також даний принцип захищає керівників, адже всі прийняті ними рішення повинні бути обговорені та затверджені з повним розумінням переваг та недоліків цього рішення.

8. Підтримка взаємовигідних відносин з постачальниками. Компанії слід з великою відповідальністю обирати своїх постачальників та розвивати з ними відносини. При виборі постачальника слід звернути увагу на переваги та бонуси, які постачальники надають постійним клієнтам. Також підприємству слід мати декількох постачальників, щоб не бути на 100% залежними та зменшити можливі ризики зриву ланцюга поставок.

Дотримання підприємством всіх вище описаних принципів забезпечить високу якість створюваного (реалізованого) продукту або наданих послуг. Для отримання бажаного результату керівники мають дотримуватися встановлених принципів та заохочувати своїх підлеглих до самовдосконалення. Проте, даний процес можна зробити легшим та зробити часткову діджиталізацію підприємства. Дані системи СУЯ можна запровадити на підприємство у новому форматі. Такі системи вводяться відповідно до потреб підприємства, спочатку встановлюється проблема яку потрібно вирішити, або ж обирається процес який потребує вдосконалення.

Виробничим підприємствам слід звернути увагу на метод Six Sigma. Він був створений ще 1986 році інженером компанія «Motorola» Біллом Смітом. Головною проблемою компанії в той час був великий відсоток браку у партіях. Інженер вигадав методологію, щоб звести число дефектів до математичної похибки, зазначається у роботі [11]. Six Sigma – це поняття теорії ймовірності, виражена математичною формулою, яка передбачає не більше 3,4 дефектів на мільйон вироблюваної продукції або здійснюваних процесів. Ця методологія управління проєктами орієнтована на мінімізацію браку на підприємстві. Головні процеси даної методології зображені на рисунку 1.4.

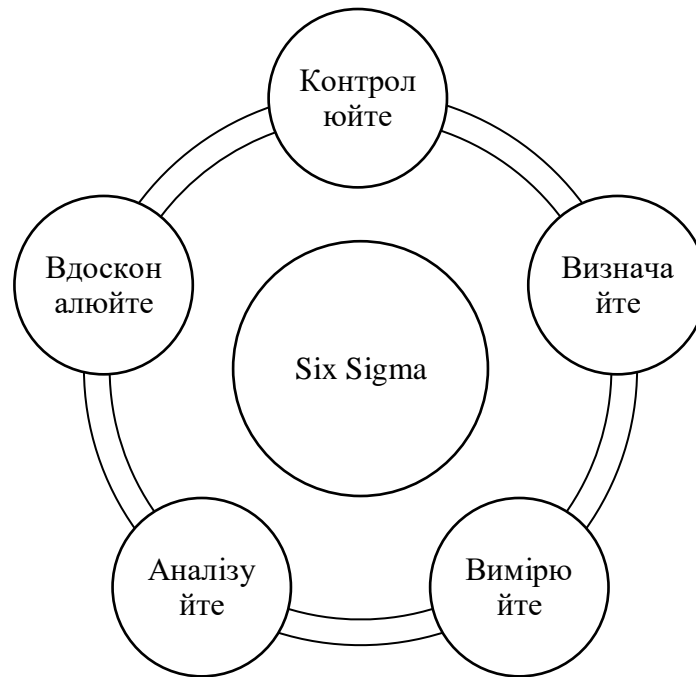


Рисунок 1.4. – Основні процеси методології Six Sigma

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Підприємства, які успішно володіють даною методологією також можуть отримати сертифікацію Six Sigma. Дана сертифікація має 6 рівнів, які працівники компанії можуть отримати пройшовши навчання. Сертифікація Six Sigma – це перевірка володіння людиною добре продуманого методу розвитку професійних навичок. Сертифікати для навчання Six Sigma присуджуються за рівнями, використовуючи систему класифікації поясів, подібну до тієї, що застосовується при навчанні карате, як зазначено у джерелі [13].

Коли в 1996 році в General Electrics було офіційно впроваджено Six Sigma, то прибутку від методології вони не отримали: компанія інвестувала 200 мільйонів доларів, а заощадила лише 170 мільйонів доларів. Проте це змінилося в 1997 році, коли генеральний директор Джек Велч вирішив прив'язати бонуси за лідерство до результатів Six Sigma. Це виявилось дуже результативним рішенням: того року в Six Sigma було інвестовано 400 мільйонів доларів, а на виході компанія отримала 700 мільйонів доларів корпоративної вигоди та понад 2,5 мільярда доларів до 2000 року [24].

Наступна концепція яка буде розглянута - Lean Management. Lean management – це концепція ефективної стратегії управління бізнесом, метою якої є створення максимально можливої цінності для клієнта, одночасно оптимізуючи витрати та ресурси компанії. Реалізація цієї стратегії має переваги, такі як більша ефективність працівників, більш ефективні процеси або відсутність втрат, як зазначається у джерелі [14]. На рисунку 1.5 зображено 7 головних витрат підприємств, які концепція Lean Management допомагає оптимізувати.



Рисунок 1.5 – Області втрат згідно з концепцією Lean Management

Джерело: розроблено автором на основі [14]

З рисунку 1.5. видно що більшість можливих втрат компаній є надмірне (непотрібне) виконання процесів, а саме не був встановлений чіткий план виробництва, що призвело до надмірного виробництва продукції яка не реалізується. Непотрібна обробка деяких ресурсів або матеріалів та понаднормова закупка сировини або вже готового товару, що також могло бути спричиненим недостатністю планування. Надмірне транспортування основних засобів може бути викликане нечіткою організацією робочого (виробничого) простору. Концепція Lean Management має на меті запобігти вище зазначеним втратам, шляхом правильного

навчання та підготовки працівників. В результаті успішного введення даної концепції ефективність та результативність компанії буде зростати покращивши якість продукції, або певних, раніше обраних аспектів.

Одним із популярних результатів застосування цієї методології є система «Just in time», яку застосувала компанія Toyota. Для Toyota дана система допомогла оптимізувати процес поставок так, щоб витримати злети та падіння ланцюжка поставок. У 2021 році, коли дефіцит чіпів для автомобілів змусив інших автовиробників зупинити свої виробничі лінії, Toyota продовжувала випускати автомобілі та підвищила прогноз прибутку на 54%. Це свідчить про ефективне та успішне використання даної системи, в основі якої лежить концепція Lean Management [25].

Остання концепція яку буде розглянуто в даній роботі - Total Quality Management (TQM). Основні елементи на яких побудована дана концепція зображені на рисунку 1.6.

В основі цієї концепції лежить задоволення клієнтів, що в результаті забезпечить компанії довгостроковий успіх. Як можна побачити з рисунку 1.6, ця концепція має деяку схожість з попередніми, проте й має свою унікальність. Концепція Total Quality Management більше орієнтована на вдосконалення менеджменту компанії, про що свідчить такий елемент, як комунікації. Основною перевагою даної системи є зменшення ціни на продукт при збереженні або підвищенні його якості, що забезпечує та сприяє лояльності клієнтів. Також компанії що успішно інтегрували TQM мають перевагу над конкурентами у швидкості та мобільності, адже вони можуть швидше реагувати на зміни і проактивно планувати майбутнє підприємства. Введення цієї концепції повинно бути комплексним, охоплювати всі підрозділи організації. Керівникам слід ретельно відслідковувати впровадження системи TQM, адже цей процес може бути досить складним для багатьох співробітників, зазначено у джерелі [16].

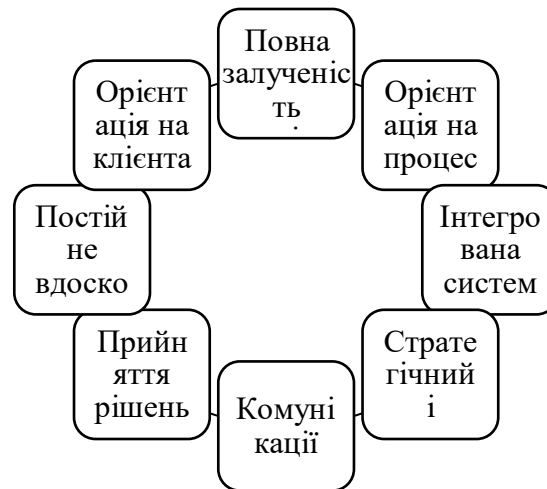


Рисунок 1.6. - Основні елементи на яких побудована концепція Total Quality Management

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Дана система з самого початку була створена для виробничих компанії, проте зараз її використовують різні сфери, зокрема, ритейли. Найбільш успішним та відомим випадком введення даної системи на підприємство є компанія Toyota, яка впровадила систему Kanban, яка базується на всіх основних принципах концепції TQM.

За даними PwC, компанії, які ефективно впроваджують практики TQM, можуть отримати збільшення доходу до 15% завдяки покращенню якості та задоволенню клієнтів. Щоб виміряти фінансовий вплив, важливо відстежувати не лише пряму економію витрат завдяки ефективності процесу та зменшенню відходів, але й довгострокові вигоди, такі як збільшення утримання клієнтів, збільшення частки ринку та покращення репутації бренду [26].

Впровадження надійних механізмів фінансового відстеження, які співвідносять покращення якості з фінансовими результатами, є ключовим. Це включає в себе розробку фінансових моделей, які можуть пов'язувати зростання

доходу та економію коштів безпосередньо з ініціативами TQM, дозволяючи керівникам побачити чіткі фінансові вигоди від інвестування в управління якістю.

Успіх запропонованих вище систем управління якістю, як можна побачити з декількох кейсів досить успішних компаній є позитивним та приносить підприємству значне зростання доходів та зміцнює його конкурентні позиції на ринку. Якщо прослідкувати загальну зміну на підприємстві до та після застосування подібних систем, то можна отримати наступний результат.

До впровадження СУЯ підприємство має певний рівень доходу, який може варіюватися в залежності від багатьох факторів, проте підприємство все одно залишається прибутковим. Якість продукції знаходиться на середньому рівні, інколи є брак певних товарів, чим клієнти часто не задоволені, тому може зростати кількість повернення замовлень, що відповідно знижує довіру до бренду, можуть падати кількості продажів та конкурентна позиція на ринку послаблюється.

Після впровадження СУЯ зазвичай підприємство спостерігає позитивний зріст прибутку, адже системи управління контролю якістю змінили наступні аспекти:

- Зменшення відходів, кількості браку та повторної переробки. Система управління якістю допомогло компанії виявляти дефекти на ранніх етапах виробництва, що зв результаті зменшило втрати матеріалів та ресурсів, скоротило час на виробництва раніше запланованої кількості товарів та підвищило ефективність виробництва.

- Зменшення відмов клієнтів від товару. Шляхом постійного контролю якості виробництва та впровадження заходів превентивного характеру, підприємство знизило кількість повернення товарів, що призвело до меншої кількості витрат на ремонти та заміни продукції. Також це зміцнило лояльність клієнтів до бренду та зміцнило конкурентів позиції на ринку, що позитивно вплинуло на подальші продажі компанії.

- Покращення якості продукції. Після впровадження СУЯ якість продукції зросла через строгий контроль якості, навчання персоналу (завдяки СУЯ персонал отримав необхідні знання та навички для забезпечення високої якості продукції).

В результаті можна побачити, що підприємство покращило свою діяльність, наростило прибуток, працівники удосконалили свої професійні навички, якість товарів стала кращою, чим клієнти задоволені. Завдяки даним змінами компанія також отримала нових клієнтів (через відгуки на сайтах, відгуки знайомих). Всі ці покращення призвели до росту результативності компанії, з чого можна зробити висновок, що дані системи управління якістю були впроваджені успішно у середовище компанії та принесли їй користь.

Отже, існує багато різноманітних систем управління результативністю на підприємстві. Дані системи дуже різняться між собою, підлаштовуючись ід конкретний запит компанії. Перед інтеграцією нової концепції або системи слід чітко визначити мету даного рішення, розуміти який саме результат компанія прагне отримати від прийняття цього рішення та чітко слідувати обраному шляху склавши стратегію подальших кроків. Також, потрібно пам'ятати що оптимізувати та вдосконалювати потрібно вже налагоджені процеси та робити це комплексно щоб досягти бажаного результату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика підприємства та ринків його діяльності

ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» зареєстроване за адресою 04052, м. Київ, вул. Глибочицька 53. Даний ТОВ є приватною власністю. Основним видом діяльності є роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах, КВЕД 47.64. Додатковими видами діяльності є роздрібна торгівля поза магазинами (КВЕД 47.90), оптова торгівля іншими товарами господарського призначення (КВЕД 46.49), діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами (КВЕД 46.18), роздрібна торгівля спортивним інвентарем у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.64).

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» зареєстроване в місті Києві державною адміністрацією (від 04.12.2007 року). Власником є Федоровський Віктор Юрійович, головний директор - Безушко Лариса Миколаївна. Розмір статутного капіталу 46 тисяч гривень. Наразі, дане підприємство не перебуває в процесі ліквідації.

На даний момент ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» є платником податку на прибуток на загальних підставах і є платником податку на додану вартість. Для забезпечення діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» орендує офісне приміщення та приміщення для розміщення магазинів. Бізнес модель діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» полягає в закупівлі товарів для спорту, туризму та відпочинку у дистриб'юторів/постачальників/імпортерів такого товару та їх продаж подальшим покупця.

Наразі підприємство розвивається, має свої соціальні мережі щоб зацікавлювати нову аудиторію. Також ритейл має свій сайт де можна оформити замовлення на товар.

Головна місія підприємства – забезпечувати населення України якісними спортивними товарами, щоб активний відпочинок був безпечний та проходив із задоволенням. З даної місії можна зробити висновок, що метою компанії є не тільки задоволення власних потреб, а саме отримання та збільшення рівня прибутку, але й підприємство має намір розвивати спортивний напрямок в Україні та заохочувати населення до ведення більш здорового та спортивного способу життя.

ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» має кілька торгових точок у найбільших містах України. Загальна кількість відкритих магазинів станом на 2023 рік – 5 магазинів. Окремих складських приміщень ТОВ не має. Торгова марка даного підприємства, «Екстремстайл».

Організаційна структура даного підприємства є досить стандартною та однаковою у всіх 5 торгових точках, якими володіє ТОВ. Керівний склад підприємства складається з 1 директора, 1 головного бухгалтера та 1 комерційного директора. Особливістю та перевагою даного ТОВ над іншими конкурентами у спортивній сфері є механік з механічних видів спорту у кожному з магазинів. Більшість механіків та менеджерів у даному магазині, окрім вищою освіти, є професійними спортсменами у тому з видів спорту, в якому вони працюють та надають консультації клієнтам. Таким чином компанія забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів, завдяки чому вони довгий час залишаються лояльними до цього бренду. Детальніше організаційна система ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» зображена на малюнку 2.1.

Виконання виробничих завдань та посадових обов'язків здійснюється штатними працівниками ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС». Рівень заробітної плати працівників знаходиться на ринковому рівні і перевищує визначений законом мінімальний показник. Ця інформація відображена у звітності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» по нарахуванню і сплаті ЄСВ та 1ДФ, яка подається до контролюючого

органу у встановленому законодавстві України порядку. Оскільки діяльність компанія носить прибутковий характер, вона постійно декларує, нараховує та сплачує визначені законом податки та збори.

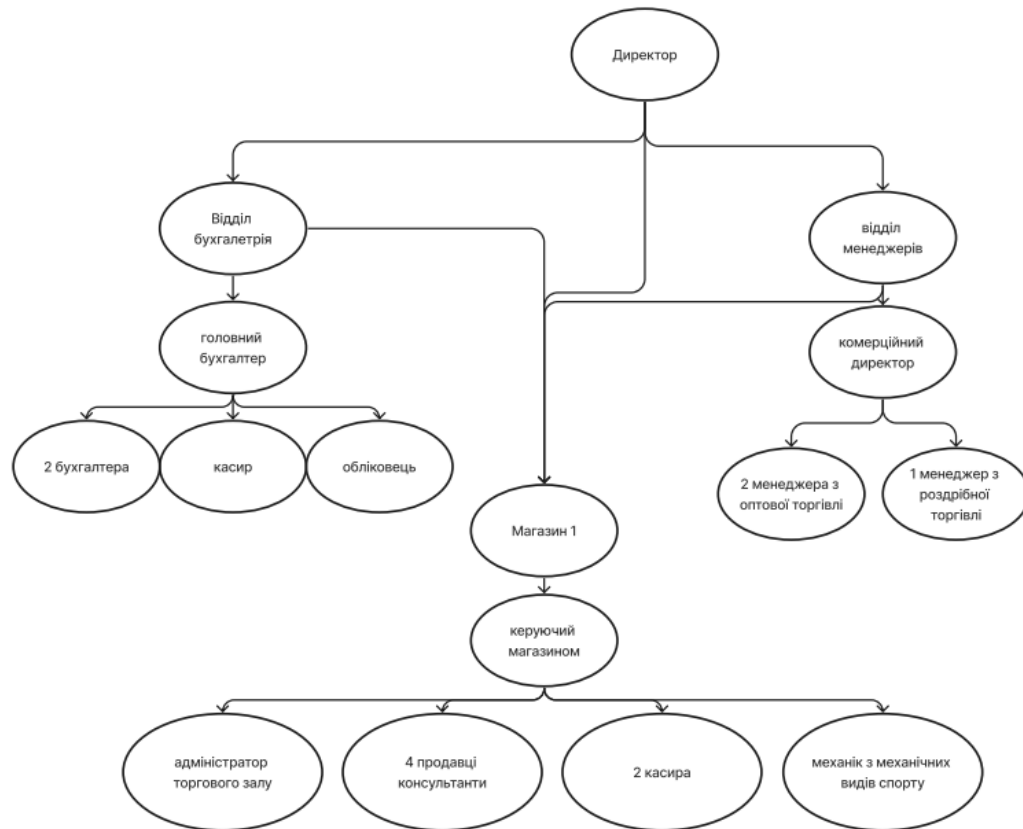


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС»

Джерело: розроблено автором

Для більш глибокого розуміння та аналізу підприємства, йому потрібно не тільки слідкувати за своїми економічними показниками та аналізувати фінансову звітність. Важливою частиною також є проведення аналізів внутрішнього та зовнішнього середовищ, які мають великий вплив на сучасний стан компанії та в подальшому, на її потенційний розвиток. Найбільш сучасними та провідними аналізами є PEST-аналіз, SWOT-аналіз та аналіз за 5 силами Портера.

PEST-аналіз спрямований на аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних фактори, які впливають на діяльність компанії. Цей аналіз допомагає

підприємству оцінити можливі ризики, спираючись на зважену оцінку окремих факторів, та запровадити превентивні методи, якщо якийсь з факторів має занадто високий негативний вплив. Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії.

На основі проходження практики на підприємстві, було обговорено ключові фактори які найбільше впливають на діяльність компанії.

Таблиця 2.1 – Політичні фактори які впливають на діяльність досліджуваного підприємства

Політичні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Політична ситуація в країні	0,4	-5	-2
2. Митні процедури	0,2	-3	-0,6
3. Зовнішньоекономічна політика	0,2	-1	-0,2
4. Податковий кодекс	0,2	-2	-0,4
<i>Всього</i>	1,0	-	-3,2

Джерело: розроблено автором

Зважаючи на складну політичну ситуацію в країні, оцінка політичних факторів є досить негативною у даний час і має значний вплив на діяльність підприємства. Головною задачею ритейлу в даному контексті повинно стати налагодження митних процедур та зовнішньоекономічної політики, а також ретельне відстеження змін у податковому кодексі.

Таблиця 2.2 – Економічні фактори які впливають на діяльність досліджуваного підприємства

Економічні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Ріст рівня інфляції та відсоткових ставок	0,3	-4	-1,2
2. Рівень безробіття та рівень доходів населення	0,3	-4	-1,2
3. Кон'юнктура ринку та рівень конкуренції	0,2	-3	-0,6
4. Зміна курсу валюти	0,2	-3	-0,6
<i>Всього</i>	1,0	-	-3,6

Джерело: розроблено автором

Економічні фактори досить тісно пов'язані з політичною ситуацією в країні, тому оцінка даних аспектів виявилася найбільш негативною. Оцінки всіх аспектів є негативними та мають серйозний вплив на діяльність компанії. Підприємству слід ретельно відслідковувати зміни в економіці країни та розвивати стратегії реагування на зміни, аналізуючи всі можливі наслідки.

Таблиця 2.3 – Соціальні фактори які впливають на діяльність досліджуваного підприємства

Соціальні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Міграція в межах України (в західні регіони)	0,3	+2	+0,6
2. Відтік робочої сили за кордон	0,2	-3	-0,6
3. Зміна ставлення до здорового способу життя	0,3	+3	+0,9
4. Зниження народжуваності в країні та загрознає зростання смертності	0,2	-3	-0,6
<i>Всього</i>	1,0	-	+0,3

Джерело: розроблено автором

На відміну від політичних факторів, соціальні аспекти мають незначний позитивний ефект. Позитивна оцінка факторів, таких як міграція в межах країни та зміна ставлення до здорового способу життя, вказує на можливості та потенційний позитивний вплив на бізнес. Проте, негативна оцінка таких факторів, як відтік робочої сили за кордон та зниження народжуваності, підкреслює потенційні загрози та виклики для бізнесу.

Таблиця 2.4 – Технологічні фактори які впливають на діяльність досліджуваного підприємства

Технологічні фактори	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Швидкий розвиток технологій та зміна способу продажу товарів	0,6	+2	+1,2
2. Збільшення використання онлайн-торгівлі	0,4	+1	+0,4
<i>Всього</i>	1,0	-	+1,6

Джерело: розроблено автором

Технологічні фактори мають найбільший позитивний вплив, адже підприємство розвивається та слідує за змінами у суспільстві. Даний ритейл має свій

веб-сайт та розвиває соціальні мережі, що має позитивний вплив на розвиток пізнаваності бренду. З сайту можна оформити онлайн замовлення та обрати будь-який зручний спосіб доставки з різноманітними способами оплати.

Отже, виходячи з даного PEST-аналізу, можна побачити що найбільш негативний вплив на діяльність ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» є політичні та економічні фактори, які є досить пов'язаними між собою. Через початок повномасштабного вторгнення на території України у 2022 році багато ритейлів та бізнесів в Україні зазнало великих економічних та кадрових втрат, що також не оминуло аналізоване підприємство. Щодо соціальних факторів, які мають незначний позитивний вплив на діяльність підприємства слід зупинитися на пункті міграції населення у західні регіони України. Для даного ТОВ це є позитивним явищем, адже підприємство має кілька магазинів у курортному м. Буковель на заході України. Раніше компанія мала великі проблеми з нестачею працівників, які не хотіли сезонно переїжджати та працювати у м. Буковель. Саме тому дана міграція стала позитивним явищем для компанії та наразі вона має достатню кількість співробітників для обслуговування та нормального функціонування своїх магазинів.

Наступним аналізом є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), які впливають, і зовнішні фактори (можливості та загрози), які можуть мати вплив на організацію.

Даний SWOT-аналіз, який відображений у таблиці 2.5, містить аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, а саме сильних та слабких сторін, та потенційних можливостей і загроз для компанії. Також у таблиці 2.5 відображено запропоновані стратегії на перетині внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Стратегії (Можливості - Сильні сторони) включають в себе розширення асортименту та введення нових спортивних трендів на територію України. Можлива організація благодійних заходів, або велосипедних перегонів, які б залучали населення

України до занять спортом. Дана ініціатива могла б підвищити довіру та зацікавленість даним ритейлом у потенційних клієнтів. Таким чином ритейл зможе окрім отримання прибутку стати соціально свідомими в очах населення України.

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості	Загрози
		1.Підвищення конкурентних позицій на ринку. 2.Розвиток електронної комерції. 3.Зростання свідомості щодо здорового способу життя.	1.Погіршення платоспроможності населення. 2. Гостра конкуренція на ринку. 3. Великий обсяг дебіторської заборгованості. 4.Поглиблення кризи через військові дії та пандемію COVID-19.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Стратегії (Можливості - Сильні сторони)	Стратегії (Загрози - Сильні сторони)
	1. Наявність відомих брендів і виробників. 2. Широкий асортимент товарів з великими обсягами продажів. 3. Розвинена торговельна марка, популярна в Україні. 4.Розгалужена мережа магазинів 5.Наявність власної логістики та імпорту. 6.Програма знижок та дисконтні картки.	1.Розширення мережі та нарощення асортименту на різні сегменти ринків. 2.Створення мобільного застосунку 3.Розвиток світових трендів у спортивній індустрії.	1.Диверсифікація продуктів (закупка більш бюджетних товарів для привернення уваги нових клієнтів). 2.Інновації та дослідження ринку. 3.Розвиток програми лояльності та маркетингу.
	Слабкі сторони	Стратегії (Можливості - Слабкі сторони)	Стратегії (Загрози - Слабкі сторони)
	1.Залежність від домовленостей із постачальниками. 2.Великий рівень плинності працівників. 3.Не зручна функціональна і візуальна складові сайту.	1.Диверсифікація постачальників. 2.Редизайн веб-сайту здаля покращення клієнтського досвіду 3. Програми збереження та мотивації персоналу:	1.Ефективне управління персоналом. 2.Оптимізація управління дебіторською заборгованістю. 3.Маркетингові програми та акції.

Джерело: розроблено автором

Стратегії (Загрози - Сильні сторони) орієнтовані на залученні більшої кількості клієнтів методами розширення асортименту (закупка більш бюджетних товарів), розроблення програми лояльності для постійних та нових клієнтів. Також сюди

входять інноваційні розробки, які допоможуть оптимізувати та покращити клієнтський досвід.

Стратегії (Можливості - Слабкі сторони) спрямована на зменшення ризиків компанії, таких як велика залежність від постачальників та утримання робітників на підприємстві. Також сюди входить удосконалення вже існуючого сайту, адже наявний має застарілу візуальну складову та не зовсім зручну функціональну, з яким можна ознайомитися на [сайті](#), [30].

Стратегії (Загрози - Слабкі сторони). Стратегія оптимізації управління дебіторською заборгованістю повинна привернути першу увагу підприємства, адже воно наразі має серйозні проблеми через неї. Великий обсяг заборгованості, і в наслідок, малий обсяг готівки має негативний вплив на багато показників компанії та створює певні ризики.

Висновок полягає в тому, що ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» має досить багато сильних сторін, найбільшою перевагою з яких є унікальні товари та широкий вибір асортименту, включаючи всесвітньо відомі бренди. Ключовими напрямками розвитку для даного підприємства можуть бути розширення асортименту та мережі, розробка мобільного застосунку, оптимізація управління дебіторською заборгованістю, удосконалення веб-сайту та збереження та мотивація персоналу.

Останній проведений аналіз, це аналіз за п'ятьма силами Портера — це корисний інструмент стратегічного планування як для бізнес-планування, так і для ринкового планування, особливо якщо мова йде про розуміння рівня конкурентоспроможності бізнесу в певній галузі.

На рисунку 2.2 зображено 2 основних постачальників, окрім яких підприємство має ще кілька неосновних, тому можна зробити висновок що підприємство досить залежне від своїх постачальників.

Споживачі мають високий вплив на діяльність компанії, проте аналізований ритейл має великі переваги над конкурентами, що знижує ризики втрати клієнтів. В Україні є досить багато різнопланових спортивних магазинів, проте більшість з них є

спеціалізованими у вузькій галузі, в той час як ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» мають широкий вибір товарів з усіх можливих видів спорту. Саме через це найбільшими конкурентами є магазини «Athletics» та «INTERSPORT». Хоча ці конкуренти мають широкий вибір спортивного обладнання, такого різноманіття та вибору як аналізоване підприємство вони все одно не мають.

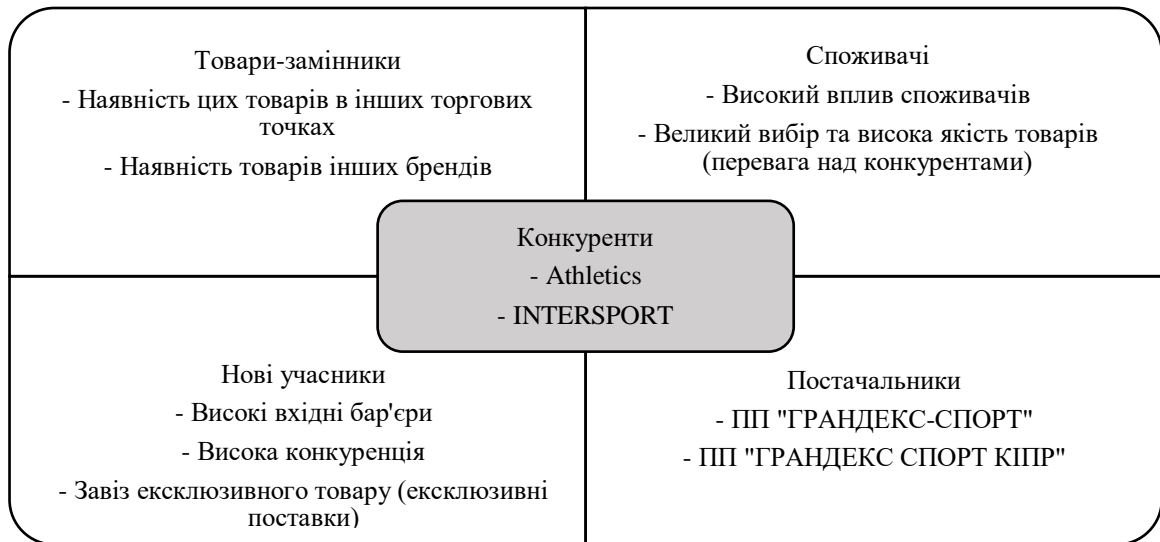


Рисунок 2.2 - Аналіз за п'ятьма силами Портера

Джерело: розроблено автором

Нові учасники можуть з'явитися на ринку, але щоб досягти такого успіху та створити такий широкий асортимент товарів з професійними працівниками, які розуміються у всіх видах спорту, знадобиться дуже багато часу. Однією з найбільших переваг аналізованої компанії є ексклюзивні поставки (договори поставки з прописаними критеріями, що компанія постачальник поставляє дані види товарів тільки цій компанії), що дає підприємству колосальну перевагу над конкурентами.

ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» має багатьох конкурентів, такі як «Спортмастер-Україна», «Адідас-Україна», «Мегаспорт», «Інтерспорт», «Арена-Україна» тощо. Найбільша загроза йде від великих компаній з різноманітним асортиментом, а саме «Спортмастер-Україна» та «Інтерспорт» компанії «Епіцентр-К». Саме ці компанії реалізують не тільки спортивний одяг та взуття, як більша частина інших конкурентів, проте й мають спортивне обладнання для окремих видів спорту та туризму. Якщо

розглядати компанії конкуренти, які спеціалізуються на окремому виді спортивного обладнання, то такими конкурентами є «VeloGO», «Freeride», «Sport-Home» тощо.

ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» зі своєю торговою маркою «Екстремстайл» є сильним конкурентом та одним із лідерів на ринку з продажів спортивного якісного обладнання, адже спеціалізується на всіх популярних видах спорту, на відміну від конкурентів, які здебільшого, обирають окремо зимові або літні види спорту.

У 2023 році до п'ятірки лідерів інтернет-магазинів українського ринку спортивного інвентарю увійшли rozetka.com.ua, moyo.ua, intertop.ua, gymbeam.ua та elmir.ua. Rozetka.com.ua лідирує на цьому ринку з доходом у 20,0 млн доларів США у 2023 році. За ним іде moyo.ua з обсягом продажів у розмірі 7,0 млн доларів США, а потім intertop.ua з обсягом продажів у розмірі 3,0 млн доларів США. Разом на трійку найкращих інтернет-магазинів припадає 76,3% ринку 25 найкращих магазинів українського ринку спортивного інвентарю. Рейтинг базується на найкращих магазинах за чистими продажами електронної комерції на цьому ринку у 2023 році. [31].

Якщо працювати з вибіркою деяких досить популярних спорт магазинів України можна отримати таку діаграму частки ринку, яка базується на середній кількості відвідувачів веб-сайту компанії за місяць, яка відображена на рисунку 2.3.

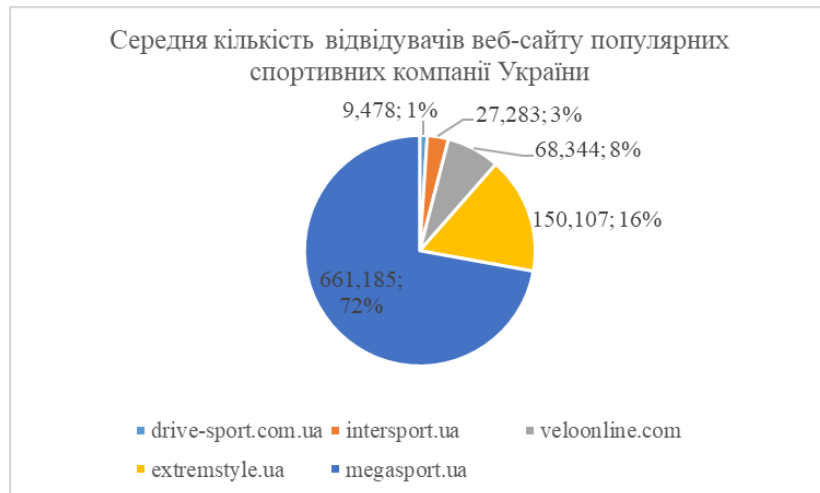


Рисунок 2.3 - Середня кількість відвідувачів веб-сайту популярних спортивних компаній України

Джерело: розроблено автором

За даним зображенням частка ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» з окремої вибірки конкурентів, які також відображені на рисунку, становить 16%. Компанії слід звернути увагу на розповсюдження інформації про свій продукт та збільшувати обізнаність потенційних клієнтів про свій товар, тим самим збільшуючи свою впливовість на ринку серед інших конкурентів.

Виходячи з 3 проведених аналізів, стає зрозуміло що підприємство має сильні конкурентні позиції та переваги над конкурентами. Вплив окремих факторів за PEST-аналізом хоча й мають негативний вплив, проте підприємство успішно пристосувалося до нових реалій та продовжує розвивати обраний напрямок діяльності. Підприємство має великий потенціал до розвитку, базуючись на своїх сильних сторонах, які при виборі правильних стратегій допоможуть вирішити наявні проблеми.

2.2 Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства

Аналітична оцінка діяльності підприємства є дуже важливою складовою для оцінки результативності роботи підприємства, для аналізу наявних проблематичних аспектів тощо. Зазвичай даний аналіз проводиться на основі фінансової звітності компанії. Важливим аспектом також залишається порівняння показників з минулими роками, завдяки якому підприємство має змогу виявити зміну в коефіцієнтах або показників, які на перший погляд можуть виглядати задовільно.

Завдяки проведенню наступних розрахунків можна побачити та проаналізувати слабкі та сильні сторони підприємства, приховані ризики та можливі проблеми, на які компанії потрібно звернути увагу.

Перша категорія показників, які були проаналізовані - показники ефективності формування структури капіталу для ТОВ “ФАН-СПОРТ-СЕРВІС”. Аналіз був здійснений за останні 3 роки (2021-2023). Аналіз цих показників є важливим для розуміння частки прибутку та чистого доходу, яку отримує підприємство, за умов використання одиниці власного капіталу. У таблиці 2.6 відображено дані показники станом на 2021-2023 роки, а також тенденція їх зміни у порівнянні 2022 з 2021 та 2023 з 2022 роками.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності формування структури капіталу (за три останні роки)

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2021-2022 роки	Зміна 2022-2023 роки
1. Коефіцієнт автономії	0,85	0,89	0,97	0,04	0,08
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,85	0,89	0,97	0,04	0,08
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0	0	0	0	0
4. Коефіцієнт структури капіталу	0,18	0,12	0,03	-0,06	-0,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	5,68	8,07	31,44	2,39	23,37
6. Власні оборотні кошти, тис.грн	4431,8	57299,4	105921,3	52867,6	48621,9
7. Чисті оборотні кошти, тис.грн	4431,8	57299,4	105921,3	52867,6	48621,9
8. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,85	0,89	0,97	0,04	0,08
9. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,99	1	1	0,01	0

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт автономії - цей показник вказує на відношення власних засобів до загальних засобів. Значення близьке до 1 вказує на високу автономію компанії. Для показника позитивною є тенденція зростання, яка свідчатиме про збільшення частки власних коштів у загальній вартості капіталу підприємства. У всіх трьох роках значення перебувають в межах норми. З року в рік показники збільшуються, що свідчить про збільшення частки власних коштів у загальній вартості капіталу підприємства.

Коефіцієнт перманентного капіталу- даний коефіцієнт характеризує частку постійного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування підприємства. У всіх трьох роках значення перебувають в межах норми.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів - дане підприємство не має довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт структури капіталу - позитивний (оптимальний) коефіцієнт вказує на таке співвідношення власних і позикових коштів, за якого забезпечується найефективніша пропорційність між прибутковістю власного капіталу, рівнем фінансової стійкості та ризиковістю діяльності фірми, тобто максимізується її ринкова вартість. Показники аналізованого підприємства знаходяться в межах норми, тому можна зробити висновок, що ризики підприємства мінімальні.

Коефіцієнт фінансової стабільності - цей коефіцієнт показує ступінь покриття позикових джерел власним прирівняним до нього капіталом. Високі значення даного показника у 2022 та 2023 роках вказують на дуже високу фінансову стабільність компанії, що є позитивним явищем. В порівнянні 2023 року з 2022 можна побачити колосальне зростання даного показника.

Власні оборотні кошти та чисті оборотні кошти - ці показники показують здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів. Значення зростають з року в рік, що вказує на поліпшення фінансового стану компанії.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами - цей показник показує яка частина оборотних коштів фінансується з власних джерел. У всіх трьох роках значення перебувають в межах норми. У 2023 році даний показник зріс, що, скоріше за все, було викликано збільшенням дебіторської заборгованості. Коефіцієнт маневреності власних коштів - даний показник вказує на те, яка частина перманентного капіталу використовується для фінансування оборотних коштів. У всіх трьох роках значення перебувають в межах норми.

Зміна показників яка відбувалася протягом 3 аналізованих років була позитивною для більшості показників, що свідчить про ріст компанії та її розвиток. Єдина негативна зміна відбулася у структурі капіталу, а саме її зменшення у 2022 році

на 0,06 та у 2023 році на 0,09. Скоріше за все дана зміна є наслідком збільшення дебіторської заборгованості.

Отже, більшість показників перебувають в межах норми. Проте важливо відзначити низький коефіцієнт структури капіталу, а також високий коефіцієнт фінансової стабільності, що свідчить про ефективне управління фінансами.

Таблиця 2.7 – Баланс ліквідності (за три останні роки)

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2021-2022 роки, тис.грн	Зміна 2022-2023 роки, тис.грн
1. Найбільш ліквідні активи А1, тис.грн. (р. 1160 + р. 1165)	1426,2	8827	610,4	7400,8	-8216,6
2. Середньоліквідні активи А2, тис.грн. (р. 1115 +...+ р. 1155+1180+...+р.1190)	2650,2	39410,3	106910	36760,1	67500
3. Активи повільної реалізації, А3, тис.грн. (р.1100+р.1110+р.1170)	1145,7	16181,8	1775,8	15036,1	-14406
4. Активи, що важко реалізуються А4, тис.грн. (р.1095)	60,4	188,2	194,3	127,8	6,1
5. Найбільш термінові зобов'язання П1, тис.грн. (р.1610+...р.1650)	250,8	4682,3	2668,1	4431,5	-2014,2
6. Короткострокові пасиви П2, тис.грн. (р.1695 – П1)	539,5	2437,4	707,1	1897,9	-1730,3
7. Довгострокові кредити і позики П3, тис.грн. (р.1595)	0	0	0	0	0
8. Постійні пасиви, П4, тис.грн. (р.1495)	4492,2	57487,6	106116	52995,4	48628
А1 – П1	1175,4	4144,7	-2057,7	2969,3	-6202,4
А2 – П2	2110,7	36972,9	106203	34862,2	69230,3
А3 – П3	1145,70	16181,80	1775,80	15036,10	-14406,00
П4 – А4	4431,80	57299,40	105921,30	52867,60	48621,90

Джерело: розроблено автором

Наступна таблиця, 2.7 відображає баланс ліквідності підприємства. Ліквідність балансу – це можливість суб'єкта господарювання перетворювати свої активи в готівку та погасити зобов'язання, або ступінь покриття боргових зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення платіжних зобов'язань [27].

Абсолютно ліквідні активи (А1 - найбільш ліквідні активи). Значення у 2021 та 2022 роках можна вважати в межах норми, оскільки вони позитивні та вказують на

наявність надлишку найбільш ліквідних активів над найбільш терміновими зобов'язаннями. Проте, у 2023 році значення від'ємне, що свідчить про те, що поточні зобов'язання перевищують найбільш ліквідні активи. Від'ємне значення даного показника було викликами великою дебіторською заборгованістю, тобто простежується зв'язок між даним показником та коефіцієнтом абсолютної ліквідності, адже готівки в розпорядженні підприємства значно менше ніж сума їх дебіторської заборгованості.

Середньо ліквідні активи (А2)– до цих активів відносяться оборотні активи, для переведення яких в готівку потрібен додатковий час. До них відносять товарні запаси, готову продукцію та, в основному, дебіторську заборгованість. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми.

Активи повільної реалізації (А3) – виробничі запаси, поточні біологічні активи, незавершене виробництво, товари, витрати, витрати майбутніх періодів, готова продукція на складі, необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми. Активи, що важко реалізуються (А4) - необоротні активи підприємства. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми. Найбільш термінові зобов'язання (П1) - до них відносяться короткострокові кредити і позики. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми.

Короткострокові пасиви (П2) - це короткострокові кредити банків, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, векселі видані. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми. Довгострокові кредити і позики (П3) – у всіх трьох роках значення нульове, тому що підприємство не має довгострокових зобов'язань, тільки короткострокові. Постійні пасиви (П4) - це власний капітал. Значення для всіх трьох років знаходяться в межах норми.

Зміна 2022 року в порівнянні з 2021 роком є позитивно, всі значення зростають що є позитивним свідченням та вказує на те, що підприємство володіє більшою кількістю активів. Проте обсяг короткострокових зобов'язань також зріс у порівнянні

з попереднім роком. Скоріше за все компанія не встигла вчасно погасити свої заборгованості перед постачальниками. У 2023 році є спадання найбільш ліквідних активів та активів що важко реалізуються що свідчить про зменшення обсягів активів, якими володіє компанія. Рівень найбільш термінових зобов'язань також знизився, що вказує на виплату компанією своїх короткострокових зобов'язань. Також це свідчить про здатність підприємства покрити свої витрати та кредити за рахунок власних коштів.

Отже, більшість показників знаходяться в межах норми, проте варто звернути увагу на від'ємне значення найбільш ліквідних активів у 2023 році. Ці аспекти можуть вказувати на проблеми у фінансовому стані компанії та потребу в управлінні ліквідністю.

У таблиці 2.8 вказані показники ліквідності підприємства. У 2 розділі даної роботи зазначалося що показники ліквідності підприємства можуть бути застосовані в об'єднанні з іншими показниками для визначення результативності діяльності компанії. Задача оцінки ліквідності балансу - визначити величину покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких у грошову форму (ліквідність) відповідає строку погашення зобов'язань (терміновості повернення) [28].

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих у порядку убутання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності (за три останні роки)

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2021-2022 роки	Зміна 2022-2023 роки
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,8	1,24	0,18	-0,56	-1,06
2. Проміжний коефіцієнт ліквідності	5,16	6,78	31,86	1,62	25,08
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	6,61	9,05	32,38	2,44	23,33
4. Коефіцієнт загальної платоспроможності	6,61	9,05	32,38	2,44	23,33

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх найбільш ліквідних активів. Зазвичай, нормальні значення знаходяться в межах 1 або більше. Коефіцієнти для 2021 і 2022 років знаходяться в межах норми, хоча 2022 рік вже ближче до нижньої межі. Проте, у 2023 році значення дуже низьке, через велику дебіторську заборгованість, що спричинило низький рівень готівки у підприємства.

Проміжний коефіцієнт ліквідності вказує на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Тут у всіх трьох роках значення перебувають в межах норми.

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на здатність компанії виплатити свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. У всіх трьох роках значення знаходяться в межах норми. Коефіцієнт загальної платоспроможності. Цей показник також вказує на здатність компанії виплатити свої зобов'язання, але враховує і довгострокові зобов'язання. У всіх трьох роках значення знаходяться в межах норми.

Більшість показників компанії зросли дуже сильно в порівнянні з попередніми роками, що свідчить про успішне управління компанією та здатність ефективно використовувати наявні ресурси. Єдине, коефіцієнт абсолютної ліквідності значно знизився у 2023 році у порівнянні з 2022 роком. Дана зміна була викликана зростанням обсягів дебіторської заборгованості, що не є критичним для компанії, проте на це слід звернути увагу та запровадити систему управління дебіторською заборгованістю.

Отже, з отриманих даних, можна зробити висновок, що більша частина показників знаходяться в межах норми і підприємства немає серйозних проблем. Великий обсяг дебіторської заборгованості у 2023 році пов'язаний з наданням компанії великого обсягу передоплати іншій спорідненій компанії, яка ще не встигла сплатити свою заборгованість.

Не менш важливими показниками для оцінки фінансово-економічного стану діяльності підприємства є показники ідентифікації капіталу. Їх важливість полягає в комплексній оцінці активів у володінні компанії, вартість нематеріальних та

матеріальних активів, кількість грошових ресурсів у розпорядженні підприємства. Включно з цими, оцінка та аналіз показників ідентифікації капіталу вказує на загальну вартість капіталу підприємства, яка вкладена в його діяльність.

Завдяки аналізу власного та позикового капіталу можна зрозуміти та оцінити незалежність компанії та її самостійність. Ці показники вказують на джерела фінансування підприємства. Власний капітал вказує на внесок власників, тоді як позиковий капітал вказує на борги, які потрібно повернути. Баланс між цими джерелами фінансування важливий для забезпечення фінансової стійкості. Отже, для цілісного аналізу діяльності підприємства у таблиці 2.9 відображено показники ідентифікації капіталу ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» за три останні роки.

Таблиця 2.9 – Показники ідентифікації капіталу (за три останні роки)

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2021-2022 роки	Зміна 2022-2023 роки
1. Капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	5282,5	64607,3	109491	59324,8	44883,5
2. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю, тис.грн.	0	0	0	0	0
3. Основний капітал за балансовою вартістю, тис.грн.	60,4	188,2	194,3	127,8	6,1
4. Оборотний капітал, тис.грн.	5222,1	64419,1	109297	59197	44877,4
5. Матеріальний оборотний капітал, тис.грн.	1145,7	16181,8	1775,8	15036,1	-14406
6. Оборотні активи, тис.грн.	5222,1	64419,1	109297	59197	44877,4
8. Власний капітал, тис.грн.	4492,2	57487,6	106116	52995,4	48628
9. Позиковий капітал, тис.грн.	790,3	7119,7	3375,2	6329,4	-3744,5
10. Перманентний капітал, тис.грн.	4492,2	57487,6	106116	52995,4	48628

Джерело: розроблено автором

Капітал за балансовою вартістю - даний показник показує активи підприємства. Значення зростають з року в рік, що може вказувати на зростання капіталу компанії. Капітал у нематеріальній формі за балансовою вартістю - усі значення рівні нулю, так як згідно з фінансовою звітністю підприємство не володіє жодними нематеріальними активами.

Основний капітал за балансовою вартістю - значення зростають з року в рік, тому що зростає обсяг основних засобів. Оборотний капітал та матеріальний оборотний капітал - обидва ці показники також зростають з року в рік. Це свідчить

про зростання обсягів операцій та розширення діяльності компанії, що має позитивний вплив на результат фінансової діяльності компанії.

Власний капітал - значення також зростають з року в рік, що спричинено збільшенням нерозподіленого прибутку компанії майже вдвічі порівняно з минулим (2022) роком, що є позитивним явищем. Позиковий капітал - цей показник показує розділ між довгостроковим і короткостроковим позиковим капіталом. У всіх трьох роках значення збільшується, що свідчить про збільшення фінансових зобов'язань компанії. За весь період зростають тільки короткострокові зобов'язання, довгострокові зобов'язання відсутні протягом усіх 3 років.

Перманентний капітал - цей показник показує сталу частину капіталу, яка залишається постійною протягом періоду. У всіх трьох роках значення зростає, що може вказувати на стійкість та надійність капіталовкладень компанії.

Зростання всіх показників компанії у 2022 році у порівнянні з 2021, окрім позикового капіталу, є позитивним свідченням, компанія змогла наростити свій капітал за 1 рік. Проте у 2023 році деякі з показників знизилися, а саме матеріальний оборотний капітал. Також знизився обсяг позикового капіталу що свідчить про виплату підприємством своїх поточних зобов'язань (довгострокових зобов'язань компанія немає протягом всіх 3 аналізованих років).

Отже, багато показників зазначених вище зростають, що може бути ознакою успішного розвитку компанії. Проте, важливо також звернути увагу на зростання позикового капіталу, оскільки це може призвести до збільшення фінансових зобов'язань і підвищення ризику.

На основі раніше розрахованих показників, які відображені у таблиці 2.9, було проведено розрахунок продуктивності капіталу підприємства, швидкості його обороту та кількості чистого прибутку, який генерують окремі показники при їх використанні на 1 гривню, які відображені у таблиці 2.10. Завдяки цим даним можна оцінити ефективність використання компанією своїх ресурсів та в подальшому дасть керівникам підприємства можливість приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій

розвитку, інвестицій та фінансового управління для підвищення ефективності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Виручка від реалізації продукції - цей показник показує суму грошей, які отримав ритейл від реалізації своєї діяльності, а саме реалізації товарів. За цим показником можна сказати, що компанія збільшує свої обсяги продажу з року в рік.

Чистий прибуток (збиток) - це кошти, які залишаються в розпорядженні компанії після сплати всіх податків. Чистий прибуток також зростає з року в рік, що свідчить про ефективне управління компанією та її прибутковість.

Дебіторська заборгованість компанії зростає, що може свідчити про зростання кредитних ризиків або про відстрочення платежів від клієнтів. За даними фінансової звітності за 2021-2023 роки, можна побачити, що підприємство має досить велику дебіторську заборгованість, яка значно зросла у 2023 році у порівнянні з попередніми роками.

Таблиця 2.10 – Показники дохідності та оборотності капіталу (за три останні роки)

Показники	2021	2022	2023	Зміна 2021-2022 роки	Зміна 2022-2023 роки
Вихідні дані:					
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	6709,1	96172,2	104461	89463,1	8289,1
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1136,3	52992,2	48625,7	51855,9	-4366,5
Дебіторська заборгованість, тис.грн	2650,2	39410,3	106910	36760,1	67500
Розрахункові дані:					
11. Продуктивність, грн./грн:					
· капіталу	1,27	1,49	0,95	0,22	-0,54
· власного капіталу	1,49	1,67	0,98	0,18	-0,69
12. Швидкість обороту, днів:					
· активів	287,39	245,2	382,57	-42,19	137,37
· основного капіталу	3,29	0,71	0,68	-2,58	-0,03
· оборотного капіталу	284,1	244,49	381,89	-39,61	137,4
· оборотних активів	284,1	244,49	381,89	-39,61	137,4
· власного капіталу	244,39	218,18	370,78	-26,21	152,6
· дебіторської заборгованості	144,18	149,57	373,56	5,39	223,99
13. Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн.:					
· активів	0,22	0,82	0,44	0,6	-0,38
· оборотного капіталу	0,22	0,82	0,44	0,6	-0,38
· оборотних активів	0,22	0,82	0,44	0,6	-0,38
· власного капіталу	0,25	0,92	0,46	0,67	-0,46

Джерело: розроблено автором

Продуктивність капіталу. Позитивна динаміка продуктивності капіталу у першому році і другому році, але різке зниження в третьому році вказує на можливі проблеми у використанні капіталу. Відхилення від норми у третьому році було спричинене великим обсягом дебіторської заборгованості, що в свою чергу призвело до відносно низького обсягу готівки у розпорядженні підприємства.

Швидкість обороту, днів вказує на ефективність управління активами та капіталом. За роками активи, оборотний капітал та дебіторська заборгованість відображають позитивні показники в 2021-2022 роках. Збільшення швидкості обороту в 2023 році пов'язано зі стрімким збільшенням активів компанії в порівнянні з 2022 роком.

Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 грн до активів та власного капіталу має тенденцію до зростання протягом трьох років, що вказує на позитивний фінансовий розвиток компанії. Ці показники вказують на ефективність генерації прибутку від кожного гривні витрат.

Продуктивність капіталу у 2022 році має тенденцію до підвищення що означає, що компанія використовує свої наявні ресурси більш продуктивно. Проте у 2023 році відбулися незначні зменшення. Причиною цього знову міг стати досить високий обсяг дебіторської заборгованості, який впливає на показник власного капіталу підприємства.

Швидкість обороту всіх аналізованих аспектів у 2022 році має тенденцію до зменшення, окрім дебіторської заборгованості, що свідчить про швидше обертання ресурсів, що є позитивним показником діяльності компанії та в цілому позитивно впливає на результативність діяльності даного бізнесу. Проте у 2023 році знову просліджується збільшення швидкості обороту деяких аспектів, що є негативним явищем, адже свідчить про потребу більшої кількості діб для оберту даних аспектів. Вони зросли досить суттєво, що призвело до того, що швидкість оборотного капіталу, оборотних активів, власного капіталу та дебіторської заборгованості перевищує 1 календарний рік, тобто 365 днів.

Загалом, дослідження цих показників вказує на те, що компанія зростає та має потенціал для подальшого розвитку, хоча деякі показники, такі як дебіторська заборгованість, вимагають уваги для управління ризиками. Для компанії ця проблема наразі не становить великої загрози та не впливає на якість та ефективність її діяльності, проте вона має негативний вплив на низку показників, які виражають здатність керівників правильно управляти своїми ресурсами. Таке зниження частини показників може негативно вплинути на фінансовий стан та загальну продуктивність компанії у майбутньому. Великий обсяг дебіторської заборгованості може призвести до обмеження доступних фінансових ресурсів для подальшого розвитку або інвестицій у ключові проекти, які забезпечать компанії перевагу над конкурентами та у перспективі посилять її ринкові позиції. Таким чином, ефективне управління дебіторською заборгованістю та її постійний моніторинг навченими спеціалістами є важливим аспектом фінансового управління компанії, щоб забезпечити стабільність та підтримку її діяльності в майбутньому.

Серед аналізованих років, найуспішнішим для компанії виявився 2022 рік, адже більшість показників в порівнянні з 2021 та 2023 роком стали більш позитивні. На таку зміну мали вплив ряд внутрішніх факторів, а саме зростання обсягів дебіторської заборгованості та зменшення деяких видів активів у володінні підприємством.

2.3 Аналіз результативності діяльності підприємства

Аналіз результативності діяльності підприємства є одним з найважливіших аналізів для підприємства адже завдяки ньому компанія може побачити наскільки якісно вони проводять свою діяльність, який результатів досягли та яку користь отримали. В об'єднанні результативності та економічно-фінансового стану компанії

можна визначити слабкі та сильні сторони, наявні загрози та можливі виклики. Завдяки комплексному аналізу підприємство може розробити нові рішення, які покращать стан справ на підприємстві та зміцнять його конкурентні позиції.

Аналіз результативності діяльності підприємства є важливою складовою управління бізнесом, адже включає в себе різні процеси, такі як:

- Оцінка фінансового стану підприємства. Аналіз результативності дозволяє оцінити фінансові стан, включаючи прибутковість, ліквідність та платоспроможність. Набір даних показників варіюється в залежності від цілей та особливостей компанії.

- Виявлення сильних і слабких сторін. Даний аналіз дозволяє виявити чинники, які сприяють успіху, а також ті, що перешкоджають йому.

- Прийняття стратегічних рішень. На основі результатів аналізу можна розробляти стратегії для підвищення ефективності діяльності підприємства, в тому числі планування інвестицій та подальшого розвитку компанії.

- Моніторинг прогресу. Підприємство може використовувати аналіз результативності для моніторингу прогресу досягнення стратегічних цілей та коригування дій у випадку необхідності. Цей процес є дуже важливим, адже завдяки ньому керівники відслідковують розвиток компанії протягом певно-визначеного періоду.

- Залучення інвесторів та кредиторів. Інвестори та кредитори зазвичай вимагають інформацію про результативність підприємства перед тим, як прийняти рішення про інвестування чи надання кредитів.

- Оптимізація ресурсів. Аналіз результативності також стає в нагоді при необхідності виявлення можливостей для оптимізації використання ресурсів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

В цілому, аналіз результативності діяльності підприємства допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення та досягати стратегічних цілей. Керівники підприємства повинні заздалегідь обрати систему показників оцінки

результативності, виходячи зі своїх стратегічних цілей, потреб, специфіки діяльності тощо. В розділі 1 було наведено та розглянуто сучасні методи визначення результативності підприємства, такі як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, показники EBITDA, RIO. Також були наведені способи оцінки результатів для неприбуткових компанії, які можуть скористатися платформами для збору інформації та опитування користувачів.

ТОВ “ФАН-СПОРТ-СЕРВІС” є прибутковим підприємством, якому важливо відслідковувати зміну свого фінансового становища, зміну прибутковості та знаходити нові шляхи для його підвищення.

Показники рентабельності підприємства. Для аналізу результативності було обрано 2 найбільш відповідних показників рентабельності даного підприємства, виходячи зі специфіки їх діяльності. Загалом, для звичайних ритейлів корисними показниками є рентабельність продажів та витрат. Рентабельність продажів характеризує найважливіший аспект діяльності компанії - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів зв'язує оперативну і стратегічну діяльність компанії [29].

На рисунку 2.3 зображено коефіцієнти рентабельності продажів ТОВ “ФАН-СПОРТ-СЕРВІС” за останні 3 роки.



Рисунок 2.3 – Рентабельність продажів ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

З даних зображених на рисунку 2.3 можна зробити висновок, що найуспішнішим роком для підприємства був 2022 рік, адже рентабельність продажів становила 55%, що на 38% більше в порівнянні з 2021 роком та на 9% краще ніж у 2023 році. Таке стрімке зростання рентабельності продажів, насамперед, обумовлене значним зростанням обсягів продажів компанії. У 2022 році багато ритейлів зазнали великих втрат прибутку через початок повномасштабного вторгнення на території України. ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» реалізує товари не першого призначення, проте у своєму асортименті компанія має багато товарів для походів, життя у польових умовах, спортивний одяг різного розміру та призначення. Продажі саме цих категорій товарів почали активно зростати з початку 2022 року, оскільки попит на них на ринку збільшився, а якість продукції залишалася на високому рівні.

Додатково, з 2022 року багато конкурентів, які не витримали тиску війни та зазнали великих фінансових втрат, частково або повністю вийшли з ринку, залишаючи вільні ніші на ринку, які ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» змогли успішно зайняти, відкривши 4 нових магазини.

Зменшення рентабельності у 2023 році було обумовлене декількома причинами. Першою з них є перехід на нову систему оподаткування. З 2022 року компанія перейшла на сплату єдиного податку, проте у 8 місяці 2022 року держава відмінила можливість для підприємств оподатковуватися за даною системою, тому підприємство було вимушене повернутися до сплати податків за загальною системою, що відобразилося у збільшенні витрат компанії. Також, попит на спортивні товари частково зменшився, внаслідок чого кількість продажів компанії частково знизилася у порівнянні з попереднім роком.

Наступним було розраховано рентабельність витрат компанії, результати чого відображено на рисунку 2.4.

Рентабельність витрат компанії протягом всіх 3 років є дуже позитивною та високою. Таке високе значення показників могло бути спричинене кількома факторами, а саме:

- Перехід у 2022 році на іншу систему оподаткування, і повернення до попередньої системи оподаткування у кінці 2022 року, початок 2023 року. Саме завдяки сплаті підприємством єдиного податку суттєво зменшило витрати компанії протягом 2022 року.
- Низькі операційні витрати підприємства у порівнянні з прибутками. ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» є ритейлом, а не виробничим підприємством, тому собівартість реалізованої продукції не входить у склад операційних витрат. До операційних витрат даної компанії відносяться оплата заробітної плати працівникам, оренда приміщень, витрати на рекламу тощо. Дані статті витрат не є дорогими, тому саме операційні витрати компанії в порівнянні з прибутками є досить низькими.

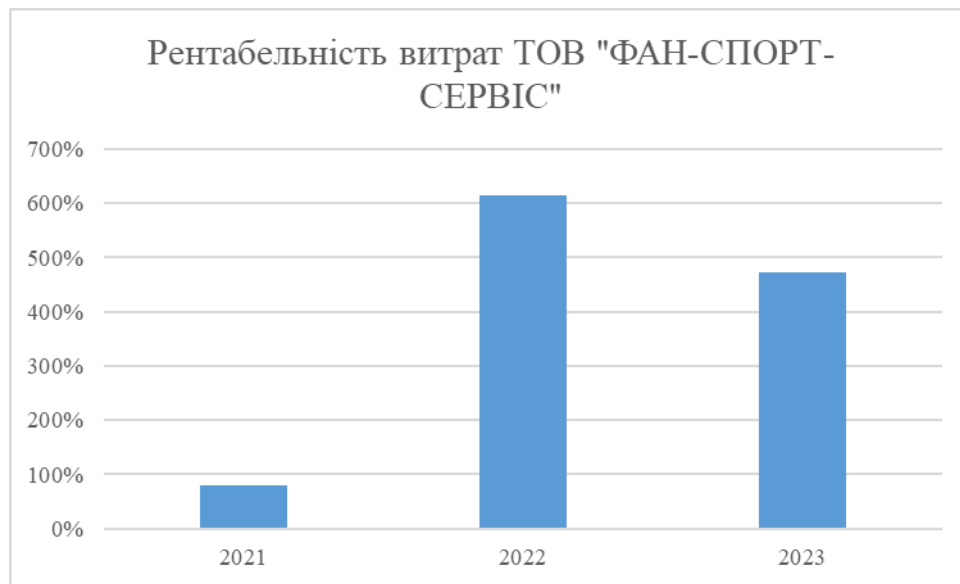


Рисунок 2.4 – Рентабельність витрат ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

Більшу частину прибутків компанія отримує з продажів у своїх торгових точках по всій території України, проте, приблизно 10% від усього прибутку припадає

на онлайн замовлення через веб-сайт підприємства. Рентабельність витрат та продажів веб-сайту відображено на рисунках 2.5 та 2.6. Методика розрахунку даних показників для веб-сайту компанії була ідентичною до розрахунку рентабельностей всього підприємства, проте від основних показників було взято лише 10%, адже саме такий відсоток доходів припадає на веб-сайт підприємства.

З рисунків можна побачити що рентабельності веб-сайту не сильно відрізняються від загальних рентабельностей всього підприємства. Рентабельність продажів є найвищою у 2022 році, що свідчить про найбільшу кількість продажів у тому році. Така ж тенденція прослідковується й у рентабельності витрат компанії. Високі показники свідчать про ефективне управління компанією витратами та наявними ресурсами, що забезпечує компанії високий обсяг продажів.



Рисунок 2.5 – Рентабельність продажів веб-сайту ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

Підвищення рентабельності продажів та витрат у 2022 році може бути також пов'язане з впровадженням нових стратегій маркетингу, розширенням асортименту продукції або покращенням обслуговування клієнтів. Крім того, високі показники

рентабельності веб-сайту свідчать про успішну реалізацію стратегії електронної комерції та приваблення клієнтів онлайн.

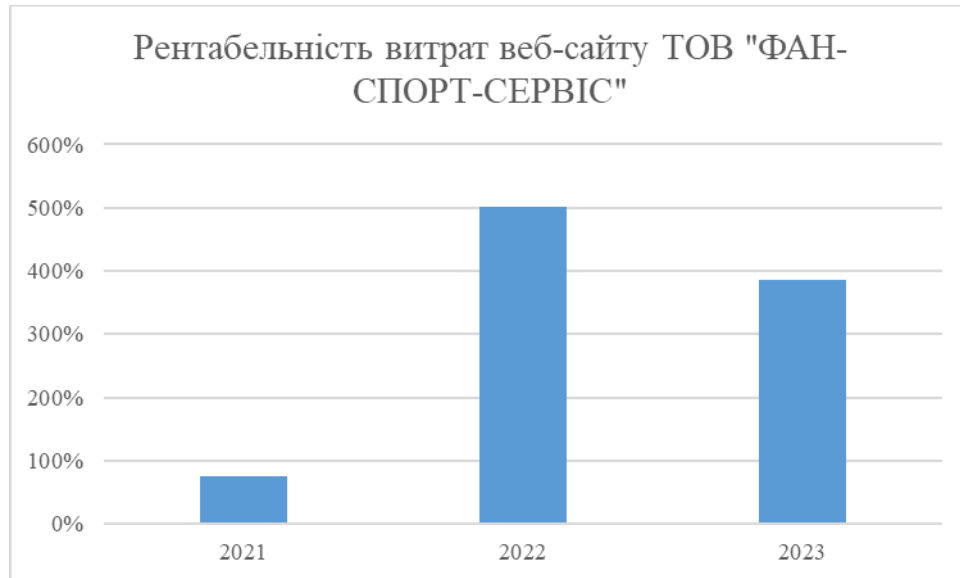


Рисунок 2.6 – Рентабельність витрат ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

Для більш повного аналізу результативності діяльності підприємства ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» було розраховано показник ROI, який відображено на рисунку 2.7. Даний показник вимірює ефективність здійснюваної діяльності з точки зору прибутковості.

З рисунку 2.7 можна зробити висновок, що 2022 рік знову був найбільш успішним для компанії, адже показник ROI становить 5,15, що свідчить про перевищення отриманих доходів над сукупними витратами компанії. У 2021 році ROI становив -0,20, що свідчить про те, що витрати перевищили отриманий прибуток. Такий результат означає, що інвестиції не були ефективними у цьому періоді, і можливо, що діяльність компанії зазнала незначних втрат. У 2023 році ROI знизився до 3,72, але все ще залишається на високому рівні. Це свідчить про стабільність діяльності компанії та її здатність зберігати високий рівень ефективності навіть у змінних умовах ринку.

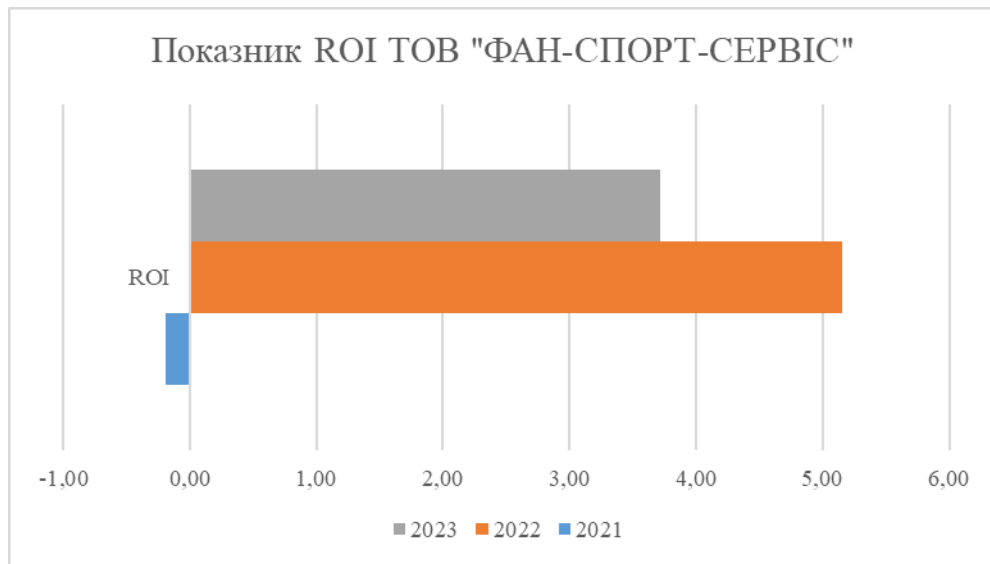


Рисунок 2.7 – Показник ROI ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

Не менш важливими показниками оцінки результативності залишаються обсяг виручки та чистого прибутку компанії. Дані показники свідчать про результати діяльності компанії у грошовому вимірі. На рисунку 2.8 відображено динаміку зміни даних показників протягом 2021-2023 років.

З даного рисунку можна побачити, що хоча й у 2023 році обсяг виручки перевищує значення даного показнику у 2022 році, чистий прибуток компанії все ще менший за показник 2022 року. Така зміна спричинена більшою кількістю витрат та зміною системи оподаткування, внаслідок чого компанія хоча й мала більшу виручку, проте після сплати податків отримала менше чистого прибутку.

Окрім звичних для нас виручки та чистого прибутку, більша частина закордонних компаній також використовує показник EBITDA, який є одним з різновидів прибутку. На рисунку 2.9 відображено значення EBITDA для ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

Загалом показник ЕВІТДА, так само як і попередні показники, вказує на те, що компанія ефективно та результативно проводить свою діяльність, примножуючи свої прибутки.

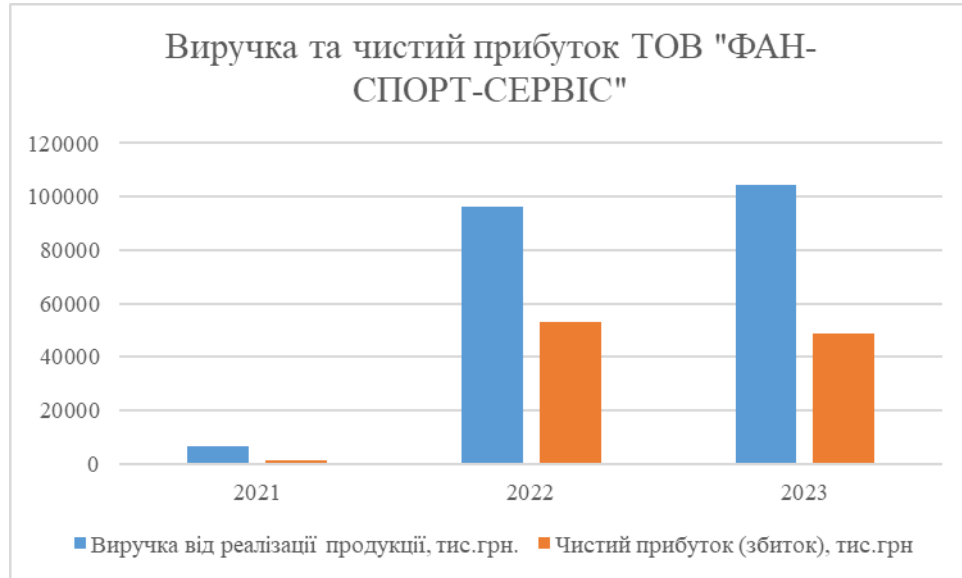


Рисунок 2.8 – Виручка та чистий прибуток ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

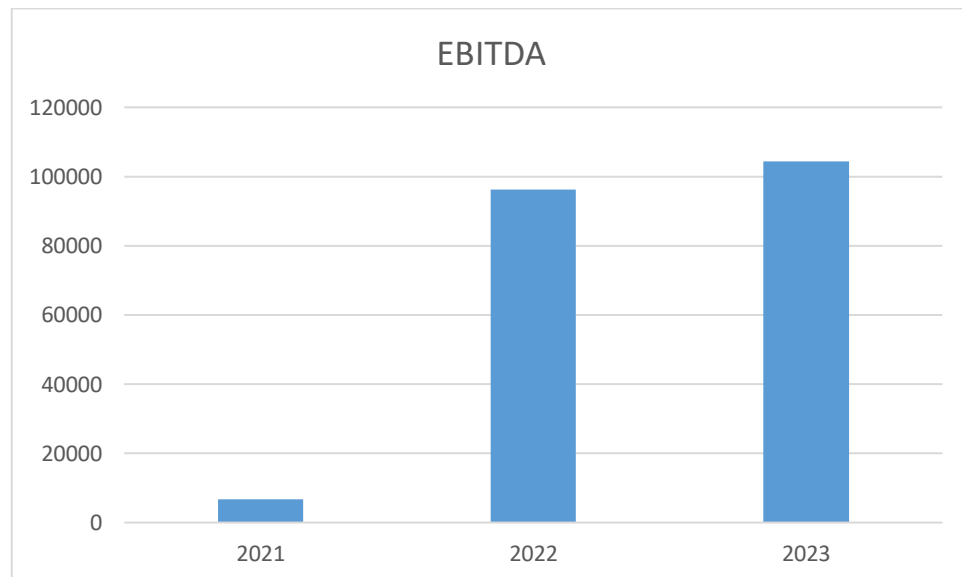


Рисунок 2.9 - Показник ЕВІТДА для ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 2021-2023 років

Джерело: розроблено автором

У 2021 році показник EBITDA склав 6709,1 тис. грн. Це свідчить про те, що компанія вдало заробила під час операційної діяльності, після врахування основних операційних витрат, але перед врахуванням витрат на відсотки, податки, амортизацію та інші невиробничі витрати. У наступному році показник EBITDA значно збільшився і склав 96172,2 тис. грн. Це свідчить про значний ріст прибутковості операційної діяльності компанії. Такий ріст міг бути результатом підвищення виручки, оптимізації витрат та інших факторів, що сприяли збільшенню прибутковості. У 2023 році показник EBITDA, хоча й зменшився, знову залишився на високому рівні і склав 104461,3 тис. грн. Це свідчить про стабільність операційної прибутковості компанії у цьому році.

Загалом, високі показники EBITDA за всі три роки свідчать про ефективність операційної діяльності компанії та її здатність генерувати прибуток від основної діяльності перед врахуванням інших витрат.

Після розрахунку попереднього ряду показників, а саме рентабельності продажів та витрат, оцінки виручки та чистого прибутку компанії та розрахунку показників ROI та EBITDA, можна зробити цілісний та обґрунтований висновок щодо результативності діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС». Базуючись на раніше продемонстрованих значеннях показників, можна зробити висновок, що компанія є успішною, прибутковою та результативною у проведенні своєї діяльності. Вибірка різних показників вказує на розвиток та покращення показників компанії 2022 році порівняно з 2021 роком. Зріст та покращення всіх показників був досить значний, що обумовлене відкриттям нових торгових точок, збільшенням асортименту товару, зміною обраної системи оподаткування тощо. У 2023 році компанії також залишається успішною та прибутковою, хоча й більшість показників у порівнянні з 2022 роком стали гіршими. Найбільший вплив на це спричинило зростання витрат, а саме нова зміна системи оподаткування компанією. Також даний спад міг бути спричинений зниженням попиту на пропоновану продукцію.

Загалом, компанія протягом усіх 3 років є прибутковою та отримує результат від здійснення своєї діяльності. Різноманітна вибірка показників для оцінки результативності компанії, котра показала позитивні результати діяльності компанії, також свідчить про стабільність та ефективність управління бізнесом. Компанії слід приділяти більшу увагу розвитку своїх сильних сторін, впровадженню нових інноваційних рішень для залучення нових клієнтів при цьому не збавляючи високі темпи розвитку.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Сучасні напрямки, тенденції діяльності вітчизняних та іноземних підприємств у розрізі забезпечення рівня їх результативності

Варіація та множинний вибір різноманітних напрямів забезпечення та покращення рівня результативності підприємства є досить широкою та гнучкою. Кожне підприємство керується своїми встановленими цілями та бажаними результатами, можливостями та наявними проблемами щоб знайти найбільш оптимальний шлях для забезпечення своєї результативності.

Одним з досить очевидних, проте ефективних шляхів забезпечення результативності діяльності на підприємстві є впровадження тенденцій, які зараз є провідними у конкретній галузі. Ритейл-підприємства кожного дня вводять у процес своєї діяльності нові тенденції та покращуються. Українським ритейлам слід також звернути на це увагу, адже всі тенденції сфокусовані на залученні клієнта, або ж покращенні клієнтського досвіду.

Основними наразі є технологічні зміни. До технологічних змін слід віднести популяризацію штучного інтелекту та початок його широкого впровадження у бізнес структури, який вже сьогодні починає спричиняти серйозні трансформації в галузі персоналізації та прогнозної аналітики, управління запасами, автоматизації повторюваних завдань, комунікації з клієнтами (у форматі чат-ботів) і розпізнавання зображень. Застосування чат-ботів у процесі діяльності ритейлу вирішить одразу кілька ключових проблем бізнесу, а саме [28]:

- Покращення клієнтського досвіду. Чат-боти може бути повною заміною онлайн-асистентів, адже він надаватиме швидко та ефективну підтримку клієнтам

24/7. Це дозволить компанії вирішувати запитання та проблеми клієнтів у режимі реального часу, з відчуттям постійної присутності, підвищуючи задоволеність клієнтів обслуговуючим сервісом та зменшуючи час очікування на відповідь.

- Автоматизація процесів. Чат-боти можна використати для оптимізації та навіть повної автоматизації досить легких процесів, наприклад реєстрація клієнтів, прийом та обробка замовлення, консультації щодо наявності продукції та відслідковування вашого замовлення у режимі реального часу. Дана автоматизація значно зменшить витрати компанії на оплату праці робітникам, що відповідно, матиме позитивний вплив на процес забезпечення прибутковості ритейлу в подальшому.

- Якісний клієнтський досвід. Чат-боти збирають та аналізують всю інформацію щодо клієнта, що значно покращить якість персоналізованих пропозицій та рекомендацій покупцю. Також чат-боти можуть нагадувати клієнтам за вигідні пропозиції, або сповіщати коли товар, який вони додали у кошик стане акційним. Дані можливості можуть значно збільшити конверсію та обсяги продажів компанії.

Окрім технологічних змін активно розвиваються та розширюються маркетингові канали, а саме починається широко застосувати соціальні мережі у цілях реклами та побудови бренд-спільнот. В сучасному світі створення та ведення соціальної сторінки для власного бренду є вкрай важливим, адже це підвищує пізнаваність, охоплює різні типи потенційних клієнтів та збільшує довіру до бренду у клієнта. Основною перевагою освоєння такого типу маркетингу є залучення нових типів клієнтів та охоплення не тільки старшої аудиторії, проте й молодшої.

Ще один популярний спосіб вдосконалення ритейл-підприємства в Україні є редизайн, який широко застосовується і за кордоном. Як логічний наслідок розвитку метод редизайну в об'єднанні зі створенням веб-сайтів та активним використання Веб-технологій, отримав назву CRO (оптимізація конверсії) [29]. Даний метод є оптимальним рішенням для оновлення дизайну застосунку чи власного сайту, тому що він є: менш ризикованим, ніж повне перепроєктування веб-сайту, оскільки кожна

зміна в інтерфейсі ґрунтується не на припущеннях та евристиці судження, а на дослідженнях і тестах.

Інструменти CRO варіюються в залежності від потреб, кінцевої мети та особливостей діяльності ритейл-підприємства. Одними з найбільш популярних за своїм використанням програм є:

- HelloBar. Даний плагін інтегрує різноманітні спливаючі вікна на веб-сайти, щоб перетворити трафік на клієнтів. Також плагін пропонує численні види аналітики, включаючи якісне проведення А/В-тестування та точні візуальні дані.
- HotJar. Це програмне забезпечення для теплових карт, яке допомагає зрозуміти шлях клієнта та робочий процес. HotJar вбудовується у веб-сайти, щоб забезпечити візуальне представлення поведінки користувачів у формі кольорів. Ця інформація допомагає користувачам відкалібрувати веб-сайти для оптимального залучення та збільшення відсотку конверсії.

Однією з основних складових успішності компанії та її високої результативності в подальшому є працівники, а саме їх продуктивність, ефективність та результативність. Задля підвищення даних показників та мотивування персоналу підприємство повинно розробити та застосовувати індивідуальну систему бонусів та штрафів.

Існує 2 види мотивації персоналу – матеріальний та нематеріальний. До інструментів фінансової (матеріальної) мотивації відносяться грошові заохочення і штрафи. До заохочень включаються премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Система штрафів розробляється кожним підприємством індивідуально, проте загальні штрафи є:

- Штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);
- Позбавлення премії за незадовільні результати;

- Відпрацювання (штрафні робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з матеріальними заохоченнями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти золоту середину, баланс між нагородами і покараннями.

Нематеріальні шляхи мотивації включають в себе кар'єрний зріст, участь у цікавих проєктах, навчання та тренінги за рахунок компанії та особливе відношення, такі як привітання з важливими подіями, публічна похвала за досягнення. Також сюди входить створення компанією комфортних умов для роботи, особисте місце на роботі. Важливим моментом також є колектив та командний дух який потрібно створити та підтримувати. Багато компаній також наразі пропонують своїм працівникам знижки на продукцію підприємства. Гнучкий графік та надання додатковий вихідних також є методом мотивації персоналу.

Для залучення нових клієнтів та збільшення продажів підприємству також слід чітко продумати свої маркетингові стратегії. Компанії слід використовувати не тільки традиційний рекламний інструментарій, такі як зовнішня реклама та телебачення. Підприємству слід розглянути нові способи залучення клієнтів, а саме засоби інтернет-маркетингу: співпраця з блогерами, YouTube каналами, які розвиваються, використання соціальних мереж та створення власних веб-сторінок у популярних соціальних мережах, що допоможе привернути увагу нової аудиторії.

З усіх вище наведених трендів забезпечення результативності діяльності підприємства найбільше виділяються методи CRO, адже робота з веб-сайтом, покращення конверсії компанії, удосконалення її візуальних та функціональних частин відіграють надзвичайну важливу роль у сучасному світі. Ще з часів пандемії у 2019 році електронна комерція набула найбільшою та дуже значущої популярності серед клієнтів, і наразі її суттєвість не зменшилася. Також даний метод є досить дешевими, порівняно з іншими можливими варіантами забезпечення результативності компанії та досить ефективним.

Головною перевагою CRO є те, що він допомагає зрозуміти та сегментувати своїх користувачів, щоб спрямувати їх на придбання продуктів або послуг, які найкраще відповідатимуть їхнім потребам. Це, у свою чергу, призводить до збільшення кількості постійних клієнтів і підвищення цінності на кожного клієнта за весь період використання продукту.

Аналізуючи дані тренди, ритейл-підприємства можуть дійти до висновку, яку саме інновацію слід ввести в свою діяльність, щоб покращити результати своєї праці та забезпечити бажаний рівень прибутковості.

В таблиці 3.1 можна більш наглядно побачити, які саме вигоди ритейл-підприємство отримає від введення одного чи іншого удосконалення.

Таблиця 3.1 - Показники результативності, котрі будуть змінюватися в залежності від введеного удосконалення

Показники результативності	Спосіб удосконалення
Ефективність та продуктивність	Штучний інтелект, чат-боти, автономні магазини, мотивація працівників
Клієнтська взаємодія	Реклама з застосуванням соціальних мереж, чат-боти для комунікації, системи CRO
Інновації та конкурентоспроможність	Редизайн
Оптимізація витрат	Технологічні зміни, мотивація працівників

Джерело: Розроблено автором

Загалом, для ефективного забезпечення результативності діяльності підприємства ритейл-підприємствам потрібно постійно розвиватися та бути в курсі останніх новин та тенденцій розвитку та нових інноваційних рішень. Також, слід запроваджувати досвід успішних іноземних компаній, переймаючи їх ідеї та пристосовуючи їх для своїх потреб, орієнтуючись на власного клієнта, враховуючи його особливі потреби та вподобання. Саме ці дії зможуть забезпечити компаніям високу конкурентоспроможність не тільки на вітчизняному ринку, протей й на

світовому, виходячи на нових клієнтів та розширюючи вже функціонуючі канали збуту товарів.

3.2 Сутнісна характеристика та обґрунтування доцільності впровадження бізнес пропозиції

Основний напрям діяльності ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» - роздрібна торгівля спортивними товарами. Підприємство використовує та найбільше розвиває традиційний продаж товарів через роздрібні магазини. Компанія, беручи до уваги вище проведений аналіз у розділі 2, є успішним українським ритейлом, який займає лідерські позиції на ринку. Результативність компанії є досить високою, про що свідчить розрахунок різних коефіцієнтів, які мають позитивні показники протягом всіх 3 аналізованих років.

На разі у компанії не має серйозних проблем, які стають на заваді розвитку або подальшого ведення діяльності. Єдина проблема, яка була виявлена під час аналізу підприємства, є досить високий рівень дебіторської заборгованості, який має вплив на окремі показники діяльності компанії, які з часом можуть вплинути на загальний стан компанії, якщо тенденція по зростанню дебіторської заборгованості збережеться на підприємстві протягом наступних років. Компанія не перебуває під великим ризиком через це, проте їй би не завадило звернути увагу на це та покращити управління даною заборгованістю.

Поради для компанії щодо вирішення цієї проблеми є наступними:

1. Системні нагадування компанії про її заборгованість (автоматичні електронні повідомлення, дзвінки або листи). Для оптимізації даного процесу можна впровадити штучний інтелект або створити власний чат-бот, який буде надсилати нагадування в чітко визначені строки.

2. Перевірка компанії, яким буде надаватися відстрочка у виплаті (потрібно перевіряти кредитну історію компанії).

3. Укладання угод зі знижкою за швидке сплатення боргу (можна заохотити компанію швидко сплатити свою заборгованість. В такому випадку обидві сторони будуть зацікавлені у вирішенні даної проблеми.

4. Узгодження умов оплати та критичних заходів, якщо оплата не відбулася у визначені терміни. В такому випадку в разі виникнення серйозних проблем з компанією-боржником компанія одразу матиме план дій для їх вирішення.

Завдяки більш ефективному управлінню дебіторською заборгованістю зміниться ряд показників ефективності формування структури капіталу та рівень забезпечення власними коштами.

Вирішивши дану проблему, компанії зараз нічого не загрожуватиме, окрім конкурентів та змінного зовнішнього середовища. Основною ціллю компанії є отримання та нарощення прибутку, тому доцільною бізнес-пропозицією буде саме та, яка зорієнтує сили компанії на нарощення прибутку. Це важливо, оскільки успішне збільшення прибутку буде вказівником на ефективність та результативність діяльності підприємства.

При основному аналізі підприємства було виявлено, що компанія має свій власний веб-сайт, через який вона також реалізує продукцію, проте відсоток продажів які припадають на онлайн продажі складає лише 10% від всіх продажів компанії. Загалом, для кожної компанії обсяги продажу через інтернет різняться, проте їх завжди можливо збільшити.

Одним зі способів підвищення обсягів продажу є поліпшення показника конверсії веб-сайту. Наразі існує багато різноманітних інструментів задля підвищення конверсії, які були описані у даній роботі у першому підрозділі 3-го розділу.

Згідно з дослідженнями, найнижчий рівень середньої конверсії електронної комерції у галузі мають саме спортивні товари, а саме 2,35%. Тобто саме такий

відсоток відвідувачів сайту зроблять замовлення при перегляді веб-сайту. Збільшення даного показника з 1% до 2% можуть дати від 20% до 50% додаткового доходу.

Завдяки застосуванню вище наведених інструментів оптимізації конверсії, навіть якщо показник від 2,35% (середній показник для веб-сайтів спортивних товарів) зросте до 3,35% компанія може отримати збільшення доходу на 20-50%. Дане зростання є дуже змінним та залежить від багатьох факторів та початкового вигляду веб-сайту. Деякі компанії змогли оптимізувати свою конверсію на 97% і більше через правильний аналіз кнопок на сайті, які були незрозумілими покупцю.

Для ТОВ «ФАН-СПОРТСЕРВІС» після чіткого аналізу проблем компанії та огляду їх веб-сайту найкращим рішенням буде застосувати плагін компанії Hello Bar. Даний плагін орієнтується на більшу взаємодію з клієнтом та закликом їх до купівлі товару. Наразі на сайті підприємства взагалі немає спливаючих вікон, повідомлень про акції та вигідні пропозиції. Такі віконця є дуже важливими для заохочення клієнта розпочати купівлю.

У таблиці 3.2 продемонстровано порівняння взаємодія клієнта з веб-сайтом ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» у порівнянні з найбільш небезпечними конкурентами.

Таблиця 3.2 – Інформація про взаємодії з веб-сайтом ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» у порівнянні з конкурентами

Назва веб-сайту конкуруючого підприємства	Обсяг трафіку	Зміна трафіку	Рейтинг веб-сайту в Україні	Кількість відвідувачів у місяць	Унікальні відвідувачі	Середній час перебування на веб-сайті відвідувачем	Середнє значення кількості переглянутих сторінок	Відсоток виходів після перегляду головної сторінки
drive-sport.com.ua	1.03%	80.30%	#2,873,574	9,478	5,486	00:01:10	2,81	71.80%
intersport.ua	2.95%	20.95%	#1,236,424	27,283	18,71	00:00:55	3,57	43.99%
veloonline.com	7.40%	55.74%	#556,670	68,344	37,628	00:02:38	4,21	55.35%
extremstyle.ua	16.24%	11.00%	#152,226	150,107	76,294	00:13:30	18.54	50.04%
megasport.ua	71.55%	26.00%	#81,207	661,185	343,84	00:04:36	4,1	46.75%

Джерело: розроблено автором на основі [32]

За даними таблиці 3.2 можна побачити що аналізоване підприємство є одним з лідерів даної вибірки конкурентів, проте у порівнянні з підприємством Megasport, ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» значно відстає. Ризиковано високими показниками є кількість відвідуваних сторінок та час перебування на веб-сайті. Такі високі показники свідчать про незрозумілість та не правильно розроблену функціональну складову веб-сайту компанії. Потенційні покупці витрачають занадто багато часу у пошуку потрібного товару та відвідують занадто багато сторінок. Такий довгий процес пошуку потрібного товару відбиває бажання клієнта здійснювати покупку на даному веб-сайті. Дана проблема негативно відображається на кількості замовлень з веб-сайту.

Після проведеного аналізу конкурентів та клієнтської взаємодії на їх веб-сайтах, можна зробити остаточний висновок, зо покращення функціональної складової веб-сайту та більша взаємодія х клієнтом зменшить проблеми відвідувачів та в подальшому може принести значний додатковий дохід компанії.

На веб-сайті самого плагіну розміщенні відгуки інших компаній з їхнім досвідом та результатами після застосування даного продукту. Виходячи з цих даних, можна запропонувати компанії провести сценарний аналіз, для прогнозування за 3 можливими сценаріями, а саме песимістичний сценарій – 10% зростання конверсії, реалістичний – 20%, оптимістичний – 30%.

Перед введенням даного плагіну потрібно проаналізувати та спрогнозувати всі можливі витрати на встановлення самого плагіну, оплата праці спеціалісту який оптимізує роботу веб-сайту та зростання витрат собівартості закупленого товару, адже завдяки збільшенню конверсії обсяги продажів зростатимуть, внаслідок чого компанія має закупати більший обсяг продукції.

Компанія Hello Bar пропонує 4 пакети послуг: безкоштовний, медіум, преміум та елітний. При аналізі відгуків користувачів було прийнято рішення обрати пакет преміум до якого входить великий вибір як інструментів роботи з клієнтом, так і інструменти аналізу та різних тестувань для відслідковування прогресу. Даний пакет

послуг вартує 49\$ за місяць. Для прогнозу майбутніх витрат на наступні роки було розраховано можливі витрати за попередні роки враховуючи середній курс долара за рік. У результаті, за допомогою функції прогнозування у програмі Microsoft Excel було спрогнозовано витрати компанії на підписку цього плагіну, зважаючи на можливе зростання курсу валюти. Результати відображені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані витрати компанії на 2024-2026 роки на встановлення плагіну Hello Bar

Роки	Прогнозований обсяг витрат на плагін Hello Bar, пакет послуг – преміум, тис. грн
2024	26,25
2025	29,4
2026	32,54

Джерело: розроблено автором

У своєму штатному складі підприємство має власного веб-дизайнера, тому нових витрат на найм фахівця для роботи з новим плагіном не прогнозується. Важливим етапом також є прогнозування можливого зростання витрат на собівартість продукції, відповідно до відсотку зростання конверсії, а саме за 3 можливими сценаріями, які були описані вище. У таблиці 3.4 відображено результати даного прогнозування. Для розрахунку потрібно лише 10% від витрат на собівартість всього підприємства, адже саме 10% від продажів припадає на веб-сайт.

Таблиця 3.4 – Частина обсягу витрат на собівартість, яка припадає на веб-сайт, при зростанні конверсії за реалістичним сценарієм, тис.грн

Роки	2024	2025	2026
Частина обсягу витрат на собівартість при зростанні конверсії на 20%, тис.грн	1261,54	1643,9	2056,25

Джерело: розроблено автором

У таблиці 3.3 вказаний частину витрат на собівартість які припадають на веб-сайт. Дані витрати не є повними, у таблиці відображена лише частина витрат на собівартість, яку витратить компанія, якщо введе запропоновану бізнес-пропозицію.

Загальні витрати, тобто інвестиції, які будуть вкладені у реалізацію цього проекту відображені у таблиці 3.5 В ній відображена частина витрат на собівартість лише при зростанні на 20%, адже подальший розрахунок показників буде проводитися за реалістичним сценарієм подальшого розвитку подій.

Таблиця 3.5 – Загальні витрати на введення запропонованої бізнес-пропозиції

Роки	2024	2025	2026
Частина обсягу витрат на собівартість при зростанні конверсії на 20%, тис.грн	1261,54	1643,90	2056,25
Витрати на плагін від Hello Bar, тис.грн	26,25	29,4	32,54
Всього	1287,79	1673,30	2088,79

Джерело: розроблено автором

Після розрахування всіх нових витрат та прогнозування вже існуючих витрат підприємства на наступні 3 роки доцільним є розрахування NPV запропонованої бізнес-пропозиції. NPV проекту дає змогу компанії оцінити доцільність введення даної ідеї та оцінити термін її окупності.

Сам розрахунок NPV включає в себе дисконтування всіх грошових потоків підприємства на прогнозований період введення інновації. В 0 році записуються початкові інвестиції, а в наступних прогнозованих роках відображається різниця чистого прибутку підприємства, який згенерований після введення бізнес-пропозиції та чистого прибутку підприємства до введення бізнес-пропозиції. Також від різниці чистих прибутків потрібно відняти інвестиції які будуть вкладені у наступних роках. Для розрахунку чистого прибутку, який компанія отримає після застосування бізнес-пропозиції, було використано реалістичний сценарій, тобто прибуток, який компанія отримає після збільшення конверсії веб-сайту на 20%. У таблиці 3.6 вказано чистий прибуток та виручку підприємства тільки від продажів з веб-сайту до та після застосування бізнес-пропозиції за 3 сценаріями.

За даними таблиці 3.6 можна чітко прослідкувати позитивну зміну, а саме збільшення не тільки виручки підприємства, але й чистого прибутку компанії після введення бізнес-пропозиції, що свідчить про достатньо високе надходження чистих

коштів у компанію порівняно з витратами на освоєння та використання плагіну від Hello Bar. Для подальшої оцінки окупності та розрахунку NPV проєкту будуть використовуватися показники за реалістичного сценарію, тобто при зростанні конверсії на 20%.

Таблиця 3.6 – Прогнозований обсяг чистого прибутку та виручки веб-сайту підприємства до та після зростання конверсії за реалістичним сценарієм

Роки	2024	2025	2026
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту до застосування бізнес-пропозиції, тис.грн	7951,57	10250,77	12451,58
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 20%, тис.грн	9939,47	12813,46	15564,48
Виручка підприємства згенерована продажами з веб-сайту до застосування бізнес-пропозиції, тис.грн	16019,17	20711,28	25403,39
Виручка підприємства згенерована продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 20%, тис.грн	20023,97	25889,10	31754,23
Зміна чистого прибутку при 20% зростання конверсії, тис.грн	1987,89	2562,69	3112,90
Зміна виручки при 20% зростання конверсії, тис.грн	4004,79	5177,82	6350,85

Джерело: розроблено автором

За наявності всіх потрібних даних, а саме нового обсягу витрат компанії для введення і роботи з плагіном, чистого прибутку веб-сайту до та після введення бізнес-пропозиції в роботу, можна оцінити доцільність та ефективність запропонованого покращення. У таблиці 3.7 відображено результати оцінки NPV запропонованого проєкту.

Таблиця 3.7 – Результати розрахунку NPV запропонованого проєкту

Роки	0	2024	2025	2026
Грошовий потік	-1287,79	1987,89	2562,69	3112,90
Дисконтний множник 10%	1	0,91	0,83	0,75
Дисконтований грошовий потік	-1287,79	1807,18	2117,93	2338,76
NPV		4976,08		
Кумулятивний метод розрахунку окупності проєкту	-1287,79	519,38	2637,31	4976,08

Джерело: розроблено автором

У даній таблиці можна побачити, що NPV проєкту становить 4976,08 тис.грн. що свідчить про успішність введення запропонованої бізнес-пропозиції. Також, в

наведеній таблиці відображено результати розрахунку терміну окупності проєкту за допомогою використання кумулятивного методу обчислення. Дані цього методу та термін окупності продемонстровано на рисунку 3.1.

З рисунку 3.1 чітко видно що проєкт окупується в період першого року впровадження та застосування плагіну. Точний період окупності показаний знаком на рисунку, що займає від 6 до 7 місяців. Досить малий термін окупності свідчить про невеликі витрати компанії на застосування даної пропозиції в порівнянні з чистим прибутком, який генерується після застосування інноваційного рішення. Для розрахунку даного NPV та терміну окупності проєкту було використано показники при реалістичному сценарію розвитку подій, а саме при збільшенні конверсії на 20%.

Кумулятивний метод розрахунку окупності проєкту



Рисунок 3.1 – Термін окупності запропонованого бізнес-проєкту

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.7

Отже, виходячи з розрахованих даних наведених у таблицях, можна зробити чіткий висновок про доцільність та позитивний результат введення бізнес-пропозиції. Завдяки плагіну класу преміум від Hello Bar, в результаті використання якого компанія може збільшити конверсію свого веб-сайту від 20% до 50% і більше, підприємство отримує додатковий чистий дохід та відносно низькі витрати.

Підприємство «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» мало проблеми зі своїм веб-сайтом, адже візуальна складова частина сайту була застарілою, а функціональна складова була не зручною та незрозумілою для клієнта. Також, одним з недоліків була недостатня кількість закликів до дії на веб-сайті.

При використанні запропонованого плагіну підприємство може отримати від 1050,62 тис.грн до 2925,17 тис.грн додаткового чистого доходу тільки за перший рік після введення пропозиції. Термін окупності інноваційного рішення становить менше одного року, що також відіграє важливу роль при прийнятті рішення, адже свої вкладення компанія не тільки поверне у перший рік, проте й заробить додаткові прибутки, що в результаті покращить становище компанії на ринку, зміцнить її конкурентні позиції та покращить результативність діяльності компанії.

3.3 Прогнозування впливу результатів впровадження проекту на діяльність підприємства, аналіз ризиків та передумов їх впровадження

Бізнес-пропозиція, яка збільшує відсоток конверсії веб-сайту компанії для підприємства ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС», є результативною та ефективною, має досить малий термін окупності, що можна побачити з таблиць та рисунків попереднього підрозділу. Отже, ця пропозиція є доцільною для компанії та її використання та впровадження на компанію принесе їй додатковий дохід.

Однак, для кращого розуміння наслідків впровадження даної пропозиції потрібно ретельно проаналізувати весь вплив та результат на діяльність компанії, а саме яку зміна цей проєкт принесе у результативність діяльності компанії та які переваги і ризики підприємство може отримати у результаті.

Задля подальшої оцінки результативності підприємства після введення бізнес-пропозиції потрібно розрахувати та спрогнозувати виручку та чистий прибуток всього підприємства, враховуючи нові додаткові та спрогнозовані витрати.

Розрахунок чистого прибутку проводився, використовуючи прогнозовані дані всіх нових і старих витрат та нової прогнозованої виручки, а саме:

- операційні та інші витрати, зростання яких було спрогнозовано на 2024-2026 роки;
- спрогнозовані витрати на собівартість підприємством за 3 можливими сценаріями зростання конверсії;
- сталі витрати на оплату праці новому веб-дизайнеру;
- спрогнозований обсяг виручки за 3 можливими сценаріями зростання конверсії;
- відсоток оподаткування 18%.

Також варто показати можливий розвиток зміни чистого прибутку відповідно до 2 інших сценаріїв, а саме для песимістичного та оптимістичного. У таблиці 3.8 продемонстровано зміна чистого прибутку та виручки веб-сайту компанії після застосування запропонованої бізнес-пропозиції.

На рисунках 3.2 та 3.3 графічно відображена динаміка зміни показників чистого прибутку та виручки, яка припадає на веб-сайт компанії до та після застосування бізнес-пропозиції, відповідно до 3 вище описаних сценаріїв.

З рисунків 3.2 та 3.3 чітко видно досить рівномірне зростання чистого прибутку та виручки, залежно від обраного сценарію.

Враховуючи всі вище описані складові у таблиці 3.9 продемонстровано спрогнозований обсяг чистого прибутку підприємства та виручки до та після застосування бізнес-пропозиції за умов реалістичного сценарію, при зростанні відсотку конверсії на 20%.

Таблиця 3.8 – Прогнозований обсяг чистого прибутку та виручки веб-сайту підприємства до та після зростання конверсії за песимістичним та оптимістичним сценаріями

Роки	2024	2025	2026
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту до застосування бізнес-пропозиції, тис.грн	7951,57	10250,77	12451,58
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 10%, тис.грн	9002,19	11606,04	14097,16
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 20%, тис.грн	9939,47	12813,46	15564,48
Чистий прибуток підприємства згенерований продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 30%, тис.грн	10876,74	14020,89	17031,8
Виручка підприємства згенерована продажами з веб-сайту до застосування бізнес-пропозиції, тис.грн	16019,17	20711,28	25403,39
Виручка підприємства згенерована продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 10%, тис.грн	18355,3	23731,68	29108,05
Виручка підприємства згенерована продажами з веб-сайту при зростанні конверсії на 30%, тис.грн	21692,63	28046,53	34400,42
Зміна чистого прибутку при 10% зростання конверсії, тис.грн	1050,62	1355,27	1645,57
Зміна чистого прибутку при 30% зростання конверсії, тис.грн	2925,17	3770,12	4580,22
Зміна виручки при 10% зростання конверсії, тис.грн	2336,13	3020,4	3704,66
Зміна виручки при 30% зростання конверсії, тис.грн	5673,46	7335,25	8997,03

Джерело: розроблено автором

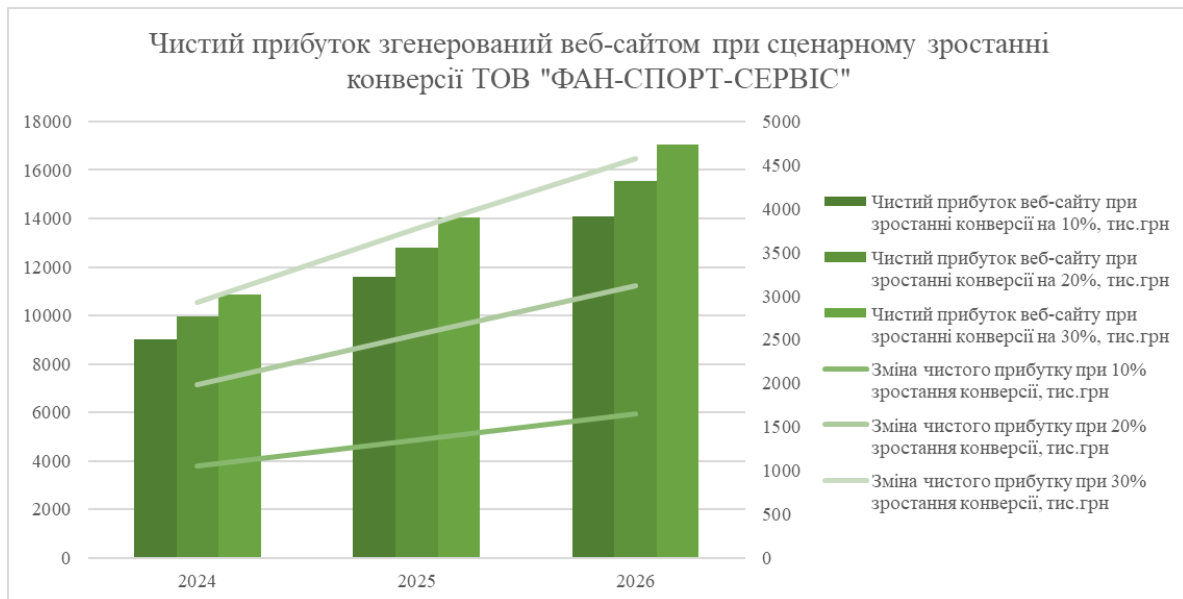


Рисунок 3.2 - Чистий прибуток згенерований веб-сайтом при сценарному зростанні конверсії ТОВ "ФАН-СПОРТ-СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором на основі таблиць 3.6 та 3.8

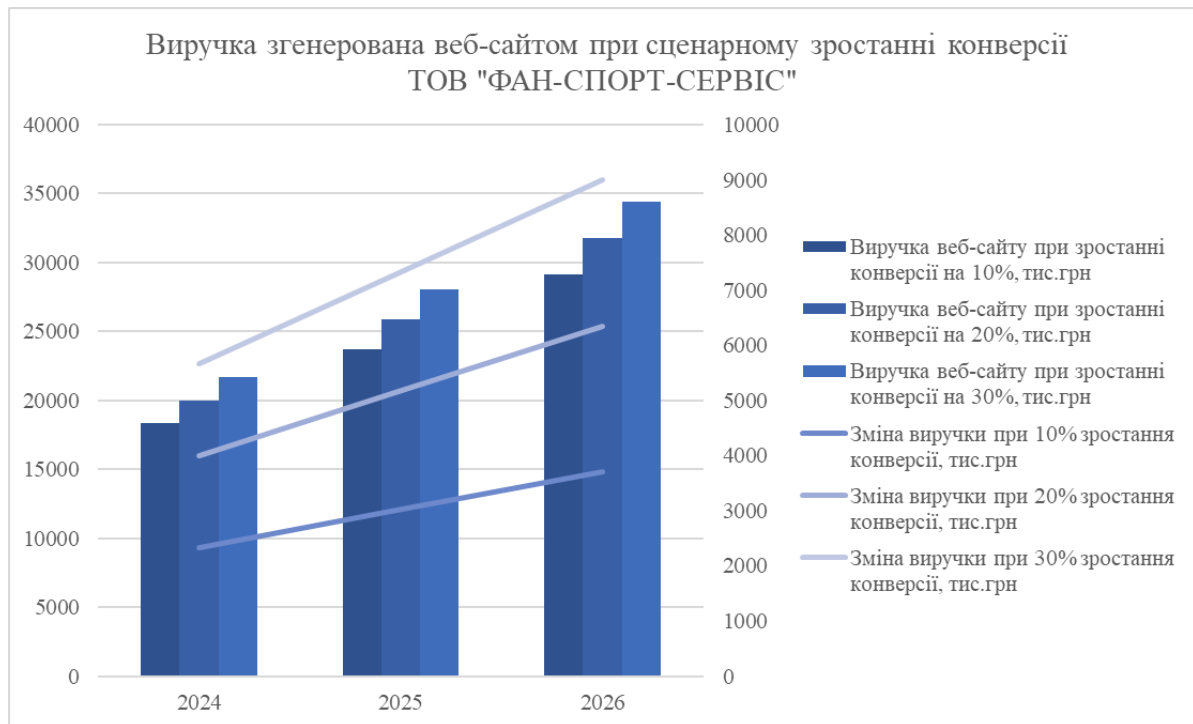


Рисунок 3.3 - Виручка згенерована веб-сайтом при сценарному зростанні конверсії ТОВ "ФАН-СПОРТ-СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором на основі таблиць 3.6 та 3.8

Таблиця 3.9 - Спрогнозований обсяг чистого прибутку (веб-сайт) за реалістичним сценарієм

Роки	Чистий прибуток підприємства до застосування бізнес-пропозиції	Чистий прибуток підприємства після застосування бізнес-пропозиції	Виручка підприємства до застосування бізнес-пропозиції	Виручка підприємства після застосування бізнес-пропозиції	Зміна чистого прибутку	Зміна виручки	Загальний обсяг чистого прибутку підприємства до застосування бізнес-пропозиції	Загальний обсяг чистого прибутку підприємства після застосування бізнес-пропозиції	Додатковий чистий прибуток підприємства після застосування бізнес-пропозиції
2024	79515,74	81503,63	160191,7	200239,7	1987,89	4004,79	306539,28	314202,75	7663,47
2025	102507,7	105070,4	207112,8	258891	2562,69	5177,81			
2026	124515,8	127628,7	254033,9	317542,3	3112,89	6350,84			

Джерело: розроблено автором

З даних наведених у таблиці 3.9 можна побачити, що підприємство має значну вигоду від введення запропонованої бізнес-пропозиції, а саме у 2024 році це 4004,79 тис.грн додаткової виручки, та 1987,89 тис.грн додаткового доходу після вирахування всіх нових витрат та оподаткування доходів. Протягом наступних двох прогнозованих років додатковий прибуток зростає, а саме у 2025 році це 2562,69 тис.грн та 3112,89 тис.грн у 2026 році. На рисунку 3.4 продемонстрована зміна чистого прибутку та виручки протягом 3 прогнозованих років.

Як можна побачити з рисунку 3.4, обсяги чистого прибутку та виручки рівномірно зростають протягом 3 наступних років, що свідчить про стабільне зростання обсягів продажів у компанії.

Використовуючи дані таблиці 3.9 було розраховано також рентабельність продажів компанії ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС». Як можна побачити з таблиці 3.10, рентабельність продажів зростає протягом 3 прогнозованих років не великими темпами, проте для підприємства в першу чергу, це стабільне зростання рентабельностей продажу, що позитивно впливає та відображає результативність діяльності компанії.



Рисунок 3.4 - Чистий прибуток та виручка ТОВ "ФАН-СПОРТ-СЕРВІС" до та після застосування бізнес-пропозиції

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.8

Таблиця 3.10 – Зміна рентабельності продажів ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» протягом 3 прогнозованих років

Роки	Рентабельність продажів підприємства до застосування бізнес-пропозиції	Рентабельність продажів підприємства після застосування бізнес-пропозиції	Зміна рентабельності продажів підприємства
2024	42%	44%	2%
2025	45%	48%	3%
2026	47%	51%	4%

Джерело: розроблено автором

Як можна побачити з результатів розрахунку рентабельності продажів, вона має незначне зростання у розмірі від 2% до 4% протягом наступних років. Дане зростання досягається за рахунок збільшення обсягів продажів, що є наслідком збільшення конверсії продажів компанії через їх веб-сайт на 20%. Зростання є не досить великим, адже окрім чистого прибутку у компанії зростає й обсяг виручки, що відіграє важливу роль при розрахунку даного показника. Таке зростання показників відіграє важливу роль при оцінці результативності компанії, адже головною метою ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС» є реалізація товарів та отримання прибутку та його збільшення. Показники рентабельності продажів також відображені на рисунку 3.5.

Також важливим критерієм при оцінці результативності компанії є збільшення обсягів продажу, адже це і є основна діяльність компанії, реалізація (збут) товарів. При застосуванні запропонованої бізнес-пропозиції, цей показник може варіюватися та зростати від 10% до 30%, залежно від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів впливу. Відповідно, після застосування методу CRO результативність компанії також покращується, спираючись на даний показник.

Звісно, дана пропозиція може бути ризиковою та мати окремі наслідки на діяльність компанії. Здебільшого, це вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії в цілому, такі як політичні та економічні фактори. Якщо політична ситуація в Україні не буде поліпшуватися, є певний ризик зменшення обсягу продажів через міграцію населення за кордон та неактуальність даного виду товару, який реалізовує ТОВ

«ФАН-СПОРТ-СЕРВІС», адже спортивні товари не є першочерговою потребою. Економічна ситуація в країні, а найбільше забезпеченість населення, рівень мінімальної заробітної плати також відіграють суттєву роль на результативність діяльності аналізованого підприємства.

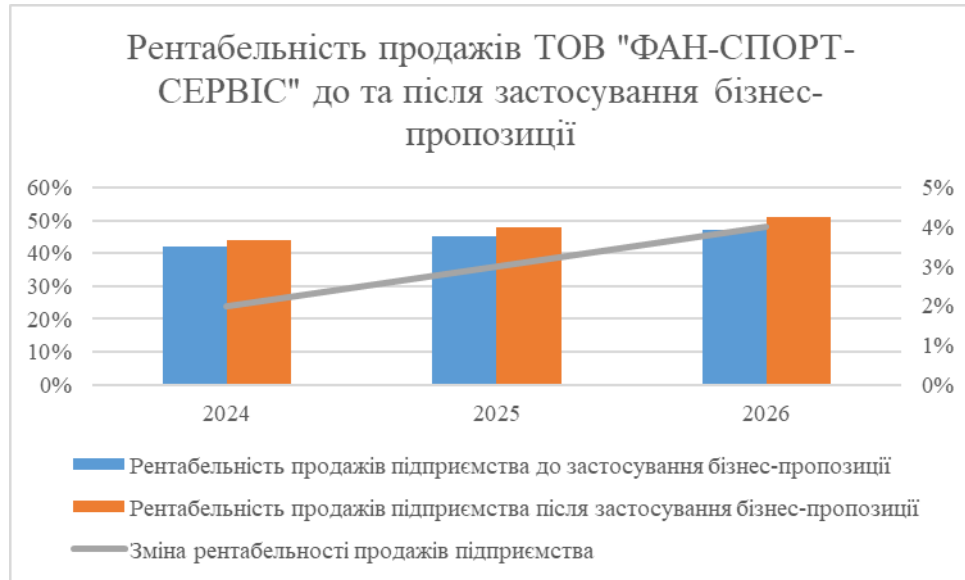


Рисунок 3.5 - Рентабельність продажів ТОВ "ФАН-СПОРТ-СЕРВІС" до та після застосування бізнес-пропозиції

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.9

Отже, оцінюючи результативність діяльності компанії ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС», можна чітко заявити, що її результативність після застосування запропонованого методу, а саме впровадження у роботу веб-сайту плагіну пакету преміум від компанії Hello Bar, покращиться та зросте, спираючись на значення таких показників як виручка, чистий прибуток, рентабельність продажів компанії та обсяги продажів.

Всі вище описані показники матимуть тенденцію до зростання, чистий прибуток та виручка компанії ставатимуть більшими, так само як і обсяги продажів компанії. Це принесе підприємству додатковий прибуток, що не тільки вплине та покращить результативність діяльності аналізованого підприємства, але й зміцнить позиції на ринку, даючи компанії можливість наблизитися до лідерів своєї ніші.

Забезпечення результативності даної компанії та її підвищення матиме вплив не тільки на саму компанію та її робітників. Дане зростання також може мати відображення й у соціальному плані, адже збільшення продажів та залучення нових клієнтів збільшить відсоток спортивного населення України, в наслідок чого люди ставатимуть здоровішими та тривалість життя може зростати.

Це може призвести до зменшення витрат на охорону здоров'я та підвищення продуктивності нації. Крім того, зростаюча популярність компанії серед споживачів може стати прикладом для інших підприємств, що долучать до своєї діяльності принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності. Таким чином, успіх цієї компанії може стати каталізатором для позитивних змін не лише у власному секторі, але й у суспільстві в цілому.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, було виявлено та проаналізовано різні шляхи до визначення поняття результативності, та відмежування цього поняття від поняття ефективності та продуктивності. Було досліджено та проаналізовано можливі способи визначення результативності діяльності підприємства, відповідно до специфіки діяльності. Було розглянуто та наведено різні шляхи виміру результативності діяльності підприємства, які в повному обсязі можуть відобразити рівень результативності підприємства, охоплюючи не тільки кількісні, проте й якісні показники.

Також в роботі були продемонстровані та досліджені методи забезпечення результативності діяльності підприємства, які є актуальними у сучасному світі та допомагають налагодити та удосконалити різні процеси на підприємстві. Одним з таких способів забезпечення результативності є системи управління якістю, які використовуються наразі найбільшими успішними компаніями світу різних видів діяльності.

В роботі проаналізовано діяльність ритейл-підприємства ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС», яке реалізовує спортивний одяг та спортивне обладнання для різних видів спорту. Для повного аналізу підприємства ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС», було проведено не тільки аналіз фінансової звітності, проте й такі як PEST та SWOT, а також аналіз за 5 силами Портера.

Слабкими сторонами компанії є застарілий дизайн онлайн магазину (веб сайту), що в наслідок не приносить компанії високої конверсії та високого додаткового доходу. Також компанія є досить залежною від своїх основних постачальників, проте завдяки цьому постачальнику підприємство має велику перевагу над конкурентами та може пропонувати унікальну ціннісну пропозицію, а саме ексклюзивні товари, які постачальники мають право надавати тільки ТОВ «ФАН-СПОРТ-СЕРВІС».

На основі виявлених проблем були запропоновані стратегії покращення діяльності підприємства, які базуються на сильних сторонах компанії та її можливостях, які вказують можливий вектор вирішення наявних проблем та вдосконалення. Також було виявлено головних конкурентів компанії, який вплив на діяльність ритейлу мають споживачі та різні фактори, такі як політичні, економічні, технологічні та соціальні. Завдяки цим аналізам було виявлено що політичні та економічна фактор мають високий негативний вплив на діяльність підприємства.

При розрахунку різних типів показників та аналізі фінансової звітності за 2021-2023 роки, можна зробити висновок, що більшість показників перебувають в межах норми. Проте важливо відзначити низький коефіцієнт структури капіталу та великий обсяг дебіторської заборгованості у 2023 році, оскільки це може призвести до збільшення фінансових зобов'язань і підвищення ризику.

Також слід звернути увагу на від'ємне значення найбільш ліквідних активів у 2023 році. Ці аспекти можуть вказувати на проблеми у фінансовому стані компанії та потребу в управлінні ліквідністю.

Загалом, серйозних фінансових проблем компанія не має, проте слід постійно проводити фінансовий аналіз, управляти дебіторською заборгованістю та знаходити можливості збільшення прибутку, щоб в подальшому залишатися конкурентоспроможним підприємством та займати лідируючі позицію на ринку.

Також, на основі виявлених проблем було розроблено бізнес-пропозиції для аналізованої компанії, а саме застосування інструментів оптимізації конверсії. Оптимізація конверсії приносить компанії більше клієнтів та відповідно забезпечує більший дохід. Оптимізація конверсії збільшує показник клієнтів які заходять на сайт та дійсно роблять замовлення. Подальший розрахунок показників проводився за 3 можливими сценаріями, а саме зростання конверсії від 10% до 30%. Фінальний розрахунок зміни рентабельності базувався на показниках за реалістичним сценарієм розвитку подій, тобто при зростанні конверсії на 20%.

У розділі 3.2 були продемонстровані прогнозовані нові витрати яких зазнає компанія внаслідок застосування даної пропозиції та розраховано показник NPV. Завдяки даному показнику можна зрозуміти, що дана пропозиція окупається протягом першого року та приносить компанії додатковий прибуток в розмірі 519,38 тис.грн.

У розділі 3.3 було детальніше розраховано вплив даних додаткових доходів на результативність діяльності всього підприємства. При розрахунку чистого прибутку, було виявлено що підприємство за з прогнозовані роки може отримати 7663,47 тис.грн додаткового доходу. Також у компанії зростає рентабельність продажів та обсяги продажів в цілому, що вказує на успішність запропонованої бізнес-пропозиції, адже результативність компанії є стабільно-зростаючою.

У результаті постійного вдосконалення та розвитку, ТОВ "ФАН-СПОРТ-СЕРВІС" стає визнаним лідером на ринку спортивних товарів та прибутковим підприємством. Вони успішно працюють над усуненням своїх слабких сторін і ефективно використовують свої сильні сторони. Підвищення рівня їх результативності може мати вплив не тільки на результати діяльності підприємства, проте й дати поштовх до розвитку всієї спортивної галузі в Україні.

Також, завдяки підвищенню впливу підприємства та завоюванню довіри більшої частини клієнтів, компанія може сприяти зростанню спортивної культури в Україні, що зробить нашу країну ще більш спортивною та здоровою.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Олексюк О. І. «Технологія оцінки результативності діяльності підприємства» *Економічні науки*, випуск 22. 169с.
2. Тищенко А.Н. Економічна результативність діяльності підприємства: монографія Харків: Інеж, 2005. 144 с.
3. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства споживчої кооперації України: монографія Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
4. Державний стандарт України . Системи управління якістю . Вимоги . ДСТУ ISO 9001-2001. Київ: Держстандарт України , 2001. 24 с.
5. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 Київ: Видавничий центр "Академія", 2000. 864 с
6. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учб. л-ри, 2015. 560 с.
7. Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ 2013. 448 с.
8. Рентабельність продажів: що це, як розрахувати за формулою та підвищити URL: https://allo.ua/ua/rentabelnist-prodazhiv-shcho-tse-yak-rozrakhuvaty-ta-pidvyshchytu_am0-17/ (дата звернення: 24.03.2024).
9. Бузько І. Р., Дмитренко І. Є., Сущенко О. А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств. Монографія. Алчевськ: Вид-во ДГМІ, 2002. 216 с.
10. 8 УНІВЕРСАЛЬНИХ ПРИНЦИПІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ URL: <https://academy.tms.ua/blog/8-universalnih-principiv-sistemi-upravlinnja-jakistju/> (дата звернення: 27.03.2024).

11. Six Sigma це?Проект як процесчи процес як проект - Блог системи управління проектами Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/six-sigma.html> (дата звернення: 24.05.2024).

12. McMamin E. Back to Basics: Six Sigma. Quality Magazine | Quality Assurance & Process Improvement News. URL: <https://www.qualitymag.com/articles/94429-back-to-basics-six-sigma> (дата звернення: 24.05.2024).

13. Сертифікація Six Sigma – Фінансова енциклопедія. Фінансова енциклопедія – Фінансові поняття і терміни. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/six-sigma-certification/> (дата звернення: 02.04.2024).

14. Lean management – стратегія, яка окупається | Trans.eu. |. URL: <https://www.trans.eu/ua/blog/tfs/lean-management-strategija-jaka-okupajetsja/> (дата звернення: 02.04.2024).

15. WHAT IS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)? URL: <https://asq.org/quality-resources/total-quality-management> (дата звернення: 02.04.2024).

16. Махум Z. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/> (дата звернення: 04.04.2024).

17. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (дата звернення: 05.04.2024).

18. Twin A. KPIs: What Are Key Performance Indicators? Types and Examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (дата звернення: 08.04.2024).

19. Приклади КРІ: як розрахувати ключові показники ефективності URL: <https://waytobi.com/ua/blog/kpi-examples-how-to-calculate-kpi.html> (дата звернення: 08.04.2024).

20. ROI і ROMI – чим відрізняються та як розрахувати? – блог Idea Digital Agency. IdeaDigital Agency. URL: <https://ideadigital.agency/blog/roi-ta-romi/> (дата звернення: 11.04.2024).

21. ЕБІТДА: як обчислити та про що інформує?. Datawiz.io. URL: <https://datawiz.io/uk/blog/ebitda-how-to-calculate> (дата звернення: 12.04.2024).

22. ЕБІТДА-що це таке простими словами | Розрахунок і показники ЕБІТДА. Створюємо капітал для отримання пасивного доходу, Е. Зубковський. URL: <https://e-zubkovskiy.com/blog/ebitda-shcho-tse-take-i-yak-yogo-rahuvati> (дата звернення: 12.04.2024).

23. Measuring The Efficiency Of A Business - 10 Metrics To Get You Started - PayEm. PayEm: The Global Spend and Procurement Platform - PayEm. URL: <https://www.payem.co/blog/10-metrics-to-measure-business-efficiency> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Case Study : General Electric (GE) and Lean Six Sigma. 6sigma. URL: <https://6sigma.com/case-study-general-electric-six-sigma/> (дата звернення: 16.04.2024).

25. Stuart F. Toyota's Lean Management Program Explained (with Real Life Examples). Southern States Toyotalift Forklift Dealership. URL: <https://www.sstlift.com/blog/toyota-production-system-and-lean-management> (дата звернення: 16.04.2024).

26. Total Quality Management for Sports Equipment Manufacturer in Competitive Market - Total Quality Management Case Study. Flevy.com - Marketplace for Business Best Practices | Flevy. URL: <https://flevy.com/topic/total-quality-management/case-total-quality-management-sports-equipment-manufacturer-competitive-market> (дата звернення: 20.04.2024).

27. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ. 2007. 488 с.

28. Аналіз показників ліквідності URL: <http://elbib.in.ua/analiz-pokazateley-likvidnosti.html> (дата звернення: 24.04.2024).

29. Рентабельність продажу URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az/> (дата звернення: 27.04.2024).

30. Extremstyle. Extremstyle. Extremstyle. URL: <https://extremstyle.ua/ua> (дата звернення: 28.04.2024).

31. Top Sports Equipment stores in Ukraine | ECDB.com. eCommerce Insights ECDB.com. URL: <https://ecommercedb.com/ranking/stores/ua/sports-equipment?page=1&pagesize=50&specialist=all> (дата звернення: 30.04.2024).

32. SimilarWeb Identity. SimilarWeb Identity. URL: <https://pro.similarweb.com/?sourcepage=top-websites&category=All&country=804&action=lite-redirect> (дата звернення: 30.04.2024).