

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

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Спеціалізація (освітня програма) «Бізнес-економіка»
Заочна форма навчання

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ПРЕССЕР ОЛЬГИ РУСЛАНІВНИ**

на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Прессер О.Р.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, проф.
_____ Швиданенко Г.О.

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

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

І.М. Рєпіна

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ	7
1.1. Сутність дефініції "ефективність діяльності компанії"	7
1.2. Методичні аспекти оцінювання рівня ефективності бізнесу	14
1.3. Теоретичні підходи обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності компанії	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БІП СЕРВИС"	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика розвитку та діяльності компанії	28
2.2. Аналіз ефективності діяльності компанії	36
2.3. Аналітичне оцінювання ефективності діяльності компанії та наявні проблеми	47
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЄКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БІП СЕРВИС"	59
3.1. Основні стратегічні напрямки розвитку компанії	59
3.2. Розробка та обґрунтування проєктів підвищення ефективності функціонування компанії	67
3.3. Вибір та оцінювання доцільності впровадження пропонованого проєкту	75
ВИСНОВКИ	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	86
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Кожна держава світу вкрай зацікавлена у наявності в ній стабільно та ефективно функціонуючих бізнес-структур, оскільки їх діяльність та активний розвиток істотно впливає не тільки на економічні процеси в країні, але й на відносини, які поєднують національну економіку із міжнародними ринками. В сучасних умовах глобалізації, недосконалості світової валютної системи, кризових фінансових явищ у всесвітньому економічному середовищі, що виникали протягом останніх десятиліть, загострення конкуренції, обмеженості ресурсів, особливої актуальності набувають дослідження методів оцінювання та аналізу основних чинників впливу на ефективність діяльності компанії, а також напрямів та заходів підвищення ефективності функціонування бізнес-структур. На фоні складних політичних та економічних процесів, які наразі відбуваються в Україні, та її подальшої інтеграції у сферу світових економічних відносин, вкрай необхідним є забезпечення та підвищення ефективності діяльності компаній що відіграє важливу стимулюючу та регулюючу роль не тільки для розвитку бізнес-структур (підвищення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів, оптимізації витрат та збільшення прибутку тощо), а й для всієї країни в цілому - створення робочих місць, збільшення надходжень до бюджетів, запобігання стрімким інфляційним процесам, зростання рівня ВВП тощо.

Дослідженням теоретичних аспектів ефективності діяльності компанії, проблемам оцінювання ефективності, нагальним питанням щодо заходів та механізмів її підвищення присвячено багато робіт та досліджень таких науковців, як Пітер Друкер, Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Девід Парментер, Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П., Ковальчук І.В., Андрійчук В.Г., Наумов О.Б., Пилипенко С.М., Базилевич В.Д. та інш., зміст робіт яких свідчить про різноманітність підходів до трактування дефініції "ефективність", факторів впливу на ефективність діяльності компанії, методів та моделей її оцінювання, а також механізмів її підвищення.

Метою дослідження є на основі систематизації теоретико-методичних засад досліджуваної проблематики та результатів аналітичного оцінювання діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС" розроблення та економічне обґрунтування проєкту забезпечення ефективності функціонування компанії. Для досягнення поставленої мети дослідження в роботі вирішувались наступні основні завдання:

- розглянути наукові підходи до визначення дефініції "ефективність діяльності компанії", визначити її сутність, види та основні фактори впливу на ефективність діяльності бізнес-структури;
- дослідити методичні аспекти оцінювання рівня ефективності бізнесу, окреслити складові та основні показники діяльності підприємства для визначення рівня її ефективності;
- проаналізувати теоретичні підходи обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності компанії; визначити головні чинники, напрями та заходи підвищення ефективності діяльності бізнес-структури;
- охарактеризувати умови функціонування та організаційно-економічний розвиток ТОВ "БІП СЕРВИС", провести аналіз основних показників його діяльності та фінансово-економічного стану;
- дослідити та надати оцінку рівню забезпечення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС", визначити наявні проблеми;
- розглянути та визначити основні стратегічні напрямки розвитку ТОВ "БІП СЕРВИС", обґрунтувати та запропонувати шляхи підвищення ефективності її функціонування компанії;
- оцінити та спрогнозувати економічну ефективність впровадження пропонованого проєкту.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення ефективності функціонування бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та підвищення ефективності робіт і послуг ТОВ "БІП СЕРВИС".

Методи дослідження. При написанні роботи використано наступні методи дослідження: методи абстракції, аналізу та синтезу - при формулюванні визначень основних понять; метод узагальнення – при теоретичному аналізі основ ефективності функціонування бізнес-структури та визначенні факторів впливу на неї; економіко-статистичні та економіко-математичні методи аналізу при оцінюванні ефективності діяльності компанії, а саме: групування інформації, аналізу динаміки та структури, порівняльного аналізу, графічного зображення даних; логічні методи (синтезу, індукції і дедукції) – при визначенні причинно-наслідкових зв'язків у процесах та механізмах підвищення економічної ефективності; прогнозування – при аналізі результатів запропонованого проєкту підвищення ефективності діяльності компанії.

Теоретична, методична та практична значимість отриманих результатів полягає у комплексному статистичному аналізі наукових, нормативно-правових, статистичних та практичних матеріалів щодо оцінювання та підвищення ефективності функціонування бізнес-структур.

Проведені дослідження дають більш широке уявлення про сутність дефініції "ефективність діяльності компанії", застосування сучасних підходів до аспектів оцінювання рівня ефективності бізнесу, а також обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності компанії.

Теоретичні висновки, сформульовані у роботі, зробили можливим їх практичне використання зокрема в процесі розробки та економічного обґрунтування запропонованого проєкту щодо забезпечення підвищення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС", а саме: впровадження збалансованої системи показників підприємства, активного розвитку альтернативного проєкту з надання послуг із сервісного технічного обслуговування, виконання робіт з ремонту і надання в оренду електровелосипедів, та організації застосування нових програмних продуктів.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків з проблематики підвищення ефективності функціонування бізнес-структур, матеріали підручників та навчальних посібників,

наукові статті, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси, статистичні дані офіційних сайтів установ та організацій, дані фінансової звітності ТОВ "БІП СЕРВІС" та внутрішньої документації досліджуваного підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 91 сторінку, 30 таблиць, 38 рисунків, список використаних джерел з 58 найменувань, 10 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1 Сутність дефініції "ефективність діяльності компанії"

Термін "ефективність" (від лат. "effectivus" - дієвий, продуктивний) є досить широко вживаним у самих різноманітних сферах діяльності людини. Проте цей термін має особливий зміст в економічному напрямі через те, що сутність економічної науки полягає у вивченні прийняті рішень щодо управління виробництвом в умовах наявності безмежності потреб людей та обмеженості ресурсів, тому існує необхідність максимально ефективного їх використання.

В сучасних ринкових умовах та під впливом процесів глобалізації дефініція "ефективність діяльності компанії" є однією із самих найважливіших характеристик як результативності управління підприємством, так і його дохідністю, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, подальшій діяльності та необхідному розвитку.

Сутність поняття "ефективність" в економіці з часом змінилося та еволюціонувало в процесі свого сталого розвитку, і наразі включає не тільки ті фінансові показники, що відображають прибутковість та економічність діяльності компанії через співвідношення її витрат і обсягів виробництва, але й інших параметрів: продуктивність внутрішніх бізнес-процесів компанії, взаємовідносини із зовнішнім середовищем тощо, які безпосередньо так, чи інакше впливають на усі кінцеві результати діяльності підприємства.

Серед фахівців відсутній єдиний, загальновизнаний термін "ефективність діяльності компанії". В економічній літературі представлені різноманітні підходи до трактування та визначення цього поняття за змістом, рівнем узагальнення, існуючих характерних ознак тощо (рис. А.1).

Сучасні підходи до визначення поняття "ефективність діяльності компанії", які мають різні автори, стандарти, економічні словники наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення поняття "ефективність діяльності компанії"

Автор	Визначення дефініції "ефективність діяльності компанії"
Швиданенко Г.О., Васильков В.Г., Гончарова Н.П. та ін.	Ефективність можна визначити як відносну міру досягнення необхідного результату (ефекту) за відповідного використання ресурсів. Ознакою ефективної діяльності підприємства як складної соціально-економічної системи є досягнення завдань функціонування з найменшими витратами суспільної праці
Ковальчук І.В.	Ефективність діяльності підприємства - це категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття "ефективність" передбачає порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрачених ресурсів.
Економічний словник	Економічна ефективність управління – результат діяльності системи управління, який забезпечує досягнення цілей, що стоять перед об'єктом управління, за найменших витрат
Національний стандарт України	Співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами
Андрійчук В.Г.	Відношення між отримуваними результатами виробництва, тобто продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва, з іншого боку
Наумов О.Б.	Зростання виробництва матеріальних благ необхідної якості при зменшенні затрат живої і уречевленої праці в розрахунку на одиницю продукції, інакше кажучи, підвищення продуктивності суспільної праці
Пилипенко С.М.	Ефективність діяльності підприємства як економічна категорія відображає відповідність фактичного результату бажаному, іншими словами, це рівень досягнення цілей організації та її здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі.
Базилевич В.Д.	Ефективність виробництва - категорія, яка характеризує віддачу, результативність виробництва. Вона свідчить не лише про приріст обсягів виробництва, а й про те, якою ціною, якими витратами ресурсів досягається цей приріст, тобто свідчить про якість економічного зростання.

Джерело: [1, с.509], [2, с.232], [3, с.80], [4, с.16], [5, с.12], [6, с.39], [7, с.453], [8, с.128]

На нашу думку, ефективність діяльності компанії – це співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими компанією на досягнення цього результату. Цей термін вважається більш конкретним для економічних процесів, оскільки він конкретно спрямований на максимізацію результату із мінімальними витратами для його досягнення.

Із наведених вище визначень вбачається, що деякі науковці здійснюють певне ототожнення двох понять "ефективність" та "результативність", що призводить до змішування їх сутності. Ці терміни дійсно є тісно взаємопов'язаними але не ідентичними, та їх слід чітко розмежовувати. Так, згідно положень стандарту ISO 9000:2015, ефективність (efficiency) – це співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами, а результативність (effectiveness) – це ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення запланованих результатів [4, с.16].

Відомий економіст та загальновизнаний американський фахівець з теорії управління Пітер Друкер (Peter Drucker) писав [10], що "результативність" означає "робити необхідні, правильні речі", натомість "ефективність" означає – "робити речі правильно". За його словами, саме ефективність якраз і є тим інструментом, безпосередньо за допомогою якого можна підвищити результативність. Таким чином, як і самі терміни "результативність" та "ефективність" так і їх показники є різними за змістом, та характеризують різні аспекти діяльності компанії.

Для найбільш повного розуміння та розкриття дефініції "ефективність", а також враховуючи те, що під час діяльності підприємства отримуються різноманітні ефекти необхідно виділити та розглянути основні її види.

Деякі автори, наприклад В.Шабашев, В.Батиевська [11, с.188] поділяють ефективність на внутрішню і зовнішню, на статичну і динамічну (рис. 1.3).

ЕФЕКТИВНІСТЬ:	
ВНУТРІШНЯ	-відображає власну оцінку отриманого ефекту підприємства від його діяльності, результативність підприємства на основі співвідношення ресурсів (витрат) і продукту (результату)
ЗОВНІШНЯ	- відображає структуру суспільних потреб, ступінь задоволення їх підприємством, рівень корисності виробленого продукту, частку підприємства на ринку готової продукції та його потенційні можливості.
СТАТИЧНА	- є основною формою оцінки на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні і тактичні питання, які не враховують повноцінне якісне оновлення виробничої бази.
ДИНАМІЧНА	- передбачає досягнення більш високих результатів за рахунок гнучкого варіювання ресурсами і зміни технології у довгостроковому періоді. Це основний спосіб підтримання високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу

Рисунок 1.1 – Класифікація видів ефективності деякими авторами

Джерело: розроблено автором на основі [11, с.188]

Але найчастіше в науковій літературі, за загальноновживаною класифікацією для оцінювання результатів діяльності компанії, виділяють такі види ефективності як економічна, організаційна, соціальна, екологічна, науково-технічна, технологічна (рис. 1.2).

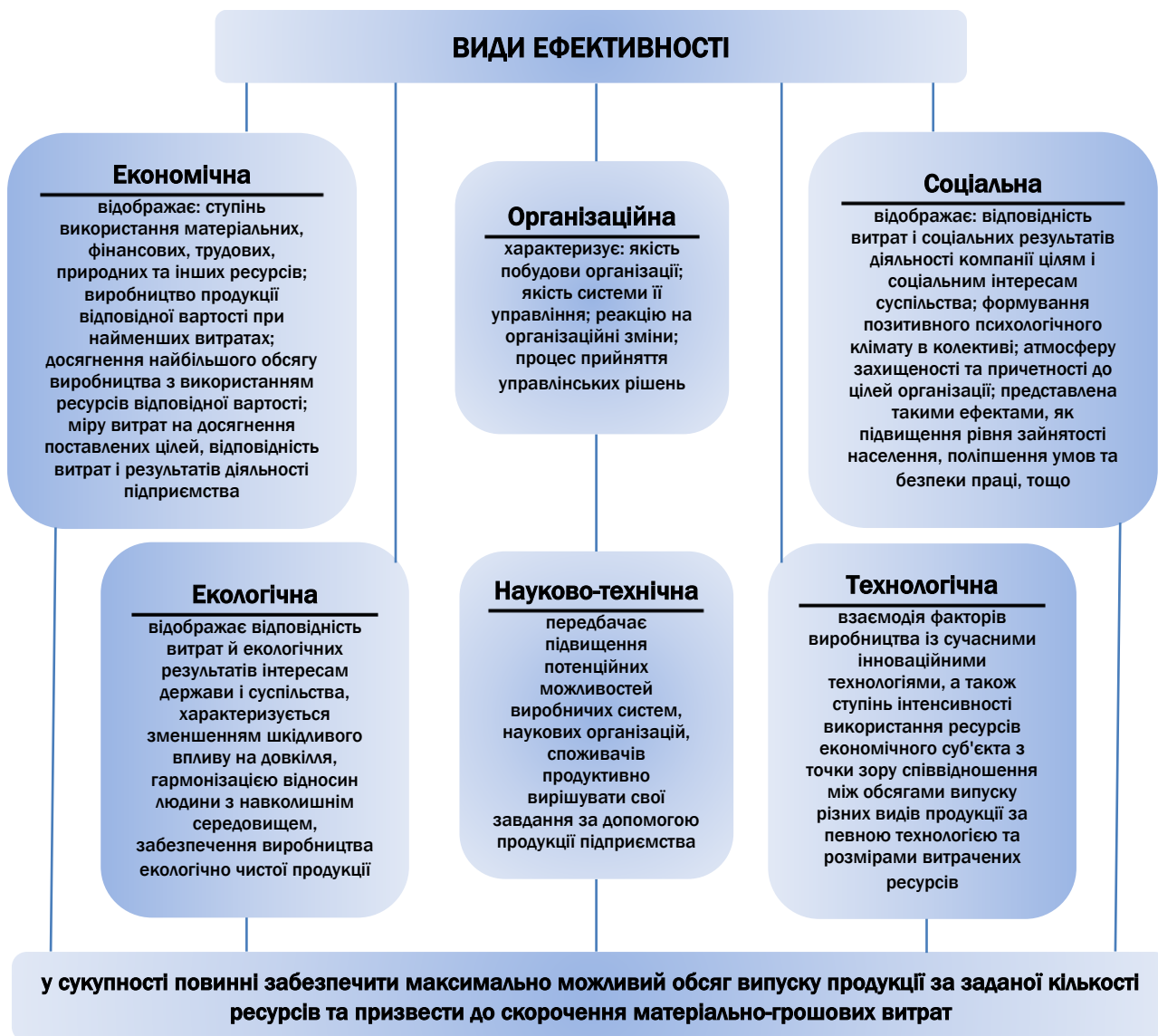


Рисунок 1.2 – Різновиди ефективності діяльності компанії

Джерело: розроблено автором на основі [1], [2], [7], [9], [11]

Водночас деякі автори пропонують застосовувати поряд із вказаними видами ефективності такі як: ринкова (ліквідність бізнесу або майнового комплексу), інвестиційна (інвестиційний потенціал), фінансова (платоспроможність, фінансова стійкість), комерційна (швидкість оборотності активів) тощо [11, с.187].

Кожен із видів ефективності діяльності компанії взаємопов'язаний один з одним. Так підвищення економічної ефективності спричиняє покращення зростання інших її видів, та є основою вирішення соціальних проблем. У свою чергу, соціальна ефективність, яка містить елементи економічної, а також організаційної ефективності та спрямована на зростання добробуту працівників і задоволення їх потреб, істотно впливає на підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

В сучасних умовах глобалізації підприємство, як відкрита складна соціально-економічна система, що існує в економічному та фінансовому середовищі, активно взаємодіє із зовнішнім світом, обмінюючись ресурсами та виробленими продукцією і послугами. В цьому процесі результати функціонування підприємства залежать від багатьох факторів які прямо або опосередкованого впливають на усі види ефективності діяльності компанії.

Існують різноманітні види кваліфікації факторів існуючого впливу на економічну ефективність підприємства. І в першу чергу такі фактори можна поділити на позитивні (або сприятливі) – дія яких покращує показники діяльності компанії, та негативні (або несприятливі) – внаслідок впливу яких компанія зазнає втрат, виникають погіршення або незадовільні результати її функціонування.

Основні фактори впливу на ефективність діяльності підприємства, поділять на зовнішні та внутрішні (рис. Б.1). Наявність зовнішніх чинників (прямого або непрямого впливу) безпосередньо не залежить від діяльності самого підприємства і до них відносять: політика та дії державних органів, партнерів і конкурентів, світові події, природні та кліматичні умови тощо.

Виникнення внутрішніх факторів впливу на економічну ефективність підприємства залежать від діяльності компанії, та їх результатів. До них відносять "тверді фактори" з фізичними параметрами які можуть бути вимірюваними (обладнання, матеріали, обсяги реалізації), та "м'які фактори" (організація і структура управління, система мотивації персоналу, стратегія розвитку тощо) [14, с.176].

Фактори впливу на ефективність діяльності компанії також розділяють на: об'єктивні та суб'єктивні; загальні та специфічні; постійні та змінні; інтенсивні та екстенсивні; кількісні та якісні; прямі та непрямі; галузеві та територіальні тощо (рис. 1.3).

ФАКТОРИ ВПЛИВУ	
об'єктивні	не залежать від волі людини (природні катаклізми, будь-які інші форс-мажорні обставини)
суб'єктивні	виникнення яких є безпосереднім наслідком рішень, дій чи бездіяльності фізичних або юридичних осіб
загальні	діють у всіх галузях економіки (характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази)
специфічні	діють в умовах окремої галузі економіки або підприємства (співвідношення між формами організації управління, формами управління і методами управління; ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці)
постійні	впливають на досліджуване явище безперервно протягом усього часу діяльності підприємства
змінні	проявляється періодично, наприклад, освоєння нової техніки, нових видів продукції, нової технології виробництва тощо
інтенсивні	фактори характеризують ступінь зусилля, напруженості праці в процесі виробництва (зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі, зниження капітало-, фондо- та трудомісткості)
екстенсивні	чинники, які пов'язані з кількісним приростом результативного показника (зростання обсягу виробничих ресурсів, тощо)
кількісні	фактори, які виражають кількісну визначеність явищ (кількість робітників, устаткування, запасів тощо)
якісні	визначають внутрішні якості, ознаки та особливості досліджуваних об'єктів (продуктивність праці тощо)
прямі	законодавча політика держави, непередбачені дії органів місцевого самоврядування, відносини з партнерами, конкуренція, рівень злочинності
непрямі	політична ситуація, науково-технічний прогрес, економічна ситуації в країні та галузі, ринкова кон'юнктура, міжнародні події, кліматичні умови
галузеві	загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку
територіальні	географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок

Рисунок 1.3 – Різновиди факторів впливу на ефективність діяльності компанії

Джерело: розроблено автором на основі [1], [12], [13], [14]

Наведені фактори впливають на процедуру прийняття управлінських рішень компанії і визначають її етапи, механізми, процеси та характер.

Буквально кожний такий етап містить певні ризики, які потрібно не тільки врахувати, а й оптимізувати рівень їх впливу, з метою забезпечення прийняття більш ефективних рішень з більшою вірогідністю їх реалізації та із найменшими витратами власних ресурсів та вищою ймовірністю, що, у свою чергу, підвищують рівень ефективності діяльності компанії.

Загалом, в ринкових умовах кінцевим результатом діяльності будь-якого бізнесу називають одержання прибутку. Разом з тим, показник отриманого підприємством прибутку не надає повну інформацію щодо ефективності його діяльності. Найчастіше за основу приймають до уваги критерій рівня економічної ефективності діяльності, який ґрунтується на співвідношенні максимізації прибутку до одиниці витрат ти ресурсів, при виробництві продукції, виконанні робіт або чи наданні послуг більш високої якості, що у той же час забезпечувало б конкурентоспроможність компанії.

Сутність дефініції "ефективність діяльності компанії" розглядають також через призму організаційно-економічного механізму забезпечення результативності цієї діяльності. В системі управління ефективністю діяльності компанії найчастіше виділяють чотири групи основних індикаторів, до яких входять фінансові, ринкові, витратні та управлінські показники. На підставі цих чотирьох груп аналітичних показників визначають тенденції розвитку та встановлюють результативність діяльності компанії.

1.2 Методичні аспекти оцінювання рівня ефективності бізнесу

Функціонування бізнесу у сучасних умовах за мінливих обставин, постійні реформи, загострення конкуренції за контролем над різноманітними ринками вимагають належного, реального та об'єктивного оцінювання економічної ефективності діяльності будь-якої компанії. Таке оцінювання також відіграє важливу роль у системі розвитку економічних процесів та у формування новітніх підходів та принципів сучасного менеджменту.

Оцінювання ефективності функціонування бізнесу може здійснюватися на основі самих різноманітних методів і підходів, які були розроблені протягом тривалого часу. В усі часи будь-які власники бізнесу з'ясовували та тримали під контролем питання того, наскільки прибутковим є бізнес та є рентабельним виробництво, чи примножуються вкладені інвестиції, а також які конкретно фактори впливають на фінансовий стан компанії та які заходи необхідно вжити для збереження, покращення результатів та подальшого розвитку підприємства.

Як зазначають дослідники [15], у книзі Томас Муна "Скарби Англії через зовнішню торгівлю" (1664 р.) почала розвиватися ідея прибутковості, яка співвідноситься зі змістом ефективності, а Адам Сміт у книзі "Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй" (1776 р.) вказує, що на результативність підприємства впливає продуктивність праці - чим вища продуктивність, тим більше багатство. Нагальну потребу в такому джерелі інформації вперше відчули керівники Dowlais Ironworks Company у 1863 р., ще до початку XX ст., у якому розпочались розробка та застосування інструментів оцінювання ефективності діяльності підприємства та визначенні чинників, які впливають на отримані результати. Так, поступово, унаслідок розвитку ринкових відносин, зміни умов ведення підприємницької діяльності, існуючі методи оцінювання ефективності бізнесу доповнювались, розширювались та удосконалювались у відповідності до потреб сьогодення. Генезис методів та моделей оцінювання ефективності бізнесу наведено у табл. В.1.

Науковці виокремлюють декілька методичних підходів до порядку оцінювання ефективності діяльності підприємств, у також узагальнюють їх у два підходи – традиційний та багатофакторний [7], [16].

Багатофакторний підхід наразі майже не застосовується внаслідок його складності та іноді неможливості взагалі знайти необхідні вихідні дані для здійснення відповідних розрахунків і оцінювання рівня ефективності бізнесу.

Традиційний підхід ґрунтується на моделі Дюпона, розробленої в 1919 р. працівником великої хімічної компанії "DuPont" Ф.Брауном, яку вважають початковим етапом у застосуванні методів визначення ефективності бізнесу. Методика аналізу цієї моделі передбачає розрахунок такого показника ефективності як рентабельність активів через розрахунок таких складових, як рентабельність продажів та оборотність активів. Формула є класичним прикладом використання мультиплікативної моделі, заснованої на методі розкладання факторної системи, і дуже зручна для оцінювання ефективності.

Протягом 1970-х років виникає новий показник, що характеризує ринкову активність підприємства – чистий прибуток на акцію (EPS), а також співвідношення ціни акції та чистого прибутку (P/E).

А вже у 1980-х роках існуючі підходи знайшли новий розвиток, і на основі моделі Дюпона почали застосовуватись показники "чиста рентабельність активів" та "рентабельність капіталу". Значущою подією стало включення Радою зі стандартів фінансового обліку США до фінансової звітності звіту про рух грошових коштів, який є важливою для проведення аналізу обсягів і джерел надходження коштів, та цілей їх витрачання (1987 р.).

Надалі активно стали розвиватися концепції фінансового менеджменту, за якими ведення бізнесу спрямоване на підвищення ринкової вартості компанії. Наприкінці XX сторіччя виникає та є актуальною у даний час така концепція оцінювання, як вартісно-орієнтоване управління, на основі цінностей. Вона об'єднує такі підходи, як "додана економічна вартість", "модель акціонерної доданої вартості", "модель рентабельності інвестицій за грошовими потоками", "модель ринкової доданої вартості".

У сучасних умовах набув популярності розроблений професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Дейвидом Нортон у роботі "Збалансована Система Показників" (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC) підхід, який передбачає оцінювання діяльності компанії на основі чотирьох збалансованих параметрів: фінанси, маркетинг (відносини з клієнтами), внутрішні бізнес-процеси, якість та розвитку персоналу [17]. А рентабельність при цьому залишається на другому плані. Ідея цього методу оцінки випливає з того, що в конкурентному середовищі показники фінансових результатів не є прибутками чи збитками, які спричинені діяльністю менеджера в поточному фінансовому періоді, тобто ці показники діють із відставанням. Внаслідок певної складності при застосуванні та обмеженості, цей метод поступається традиційним методам оцінювання ефективності діяльності компанії.

Так, наприклад Девід Парментер у своїй роботі "Ключові показники ефективності" [18] пропонує оцінювати результативність компанії за показниками, які об'єднані в наступні групи:

- ключові показники результативності, які характеризують результат діяльності за її видами (оборотні кошти, прибуток до оподаткування);
- ключові показники діяльності (ефективності), які відображають ті аспекти ефективності організації, що є найбільш значущими для досягнення успіху в поточний момент, та характерними ознаками є: нефінансові показники, висока частота вимірювань, необхідність розуміння та вчинення певних дій персоналом усіх підрозділів тощо;
- показники діяльності (ефективності), які можуть доповнювати ключові показники діяльності (ефективності).

Таким чином, цей підхід визначає відмінності між поняттям результату та ефекту. Для досягнення ефективності необхідно встановити, запровадити і контролювати, як мінімум, декілька її ключових показників для можливості швидко вжити заходів з підвищення успішності діяльності компанії. Натомість показники результату (наприклад, отриманий прибуток), надають лише інформацію про наслідки вчинених дій та запроваджених заходів.

Ефективність діяльності компанії є не суто фінансовим показником досягнутих результатів, а є показником діяльності, яка була здійснена з метою підвищення ефективності та є нефінансовим виміром. Саме тому оцінювання ефективності бізнесу завжди було об'єктивною частиною підприємницької діяльності. Дослідження рівня ефективності передбачає вивчення показників, що показують рівень фінансово-господарської діяльності компанії.

Показники діяльності компанії, спрямовані на визначення рівня її ефективності які, зокрема, допомагають визначити рівень прибутковості підприємства, залежності від запозичень, ефективності використання ресурсів тощо наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Показники діяльності підприємства, для визначення рівня його ефективності

№ з/п	Назва показника	Розрахунок	Призначення
1	Рентабельність сукупних активів (Return on total assets, ROTA)	$ROTA = EBIT / \text{Сукупні активи}$, де EBIT – прибуток до виплати процентів та податків	Вимірювання операційної ефективності
2	Рентабельність власного капіталу (Return on equity, ROE)	$ROE = EAT / \text{Власний капітал}$, де EAT – прибуток до виплати податків	Демонстрація загальної величини прибутку акціонерів
3	Робочий (оборотний) капітал (working capital, WC)	$WC = CA - CL$, де CA – оборотні активи; CL – поточні зобов'язання	Вимірювання ліквідності, операційної ефективності
4	Рентабельність продажів (наданих послуг) (Return on sales, ROS)	$ROS = NI / NS$, де NI – чистий прибуток; NS – чистий дохід	Оцінка ефективності процесу продажів, надання послуг
5	Коефіцієнт фінансової автономності підприємства (Financial autonomy, FA)	$FA = E / A$, де E – власний капітал; A – сукупність активів (валюта балансу)	Оцінка фінансової стійкості (стабільності)
6	Коефіцієнт фінансового левириджу (Financial leverage, FL)	$FL = TL / E$, де TL – позиковий капітал; E – власний капітал	Оцінка фінансової стійкості (стабільності)
7	Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів (Average Collection Period (ACP))	$ACP = AR / NS * 365$, де AR – середня дебіторська заборгованість; NS – чистий дохід	Оцінка ефективності розрахунків з дебіторами
8	Середній період погашення кредиторської заборгованості, днів (Days Payable Outstanding (DPO))	$DPO = AP / COGS * 365$ де AP – середня кредиторська заборгованість; COGS – собівартість реалізованої продукції	Оцінка ефективності розрахунків з кредиторами
9	Відношення виручки від продажу до використаного капіталу, % (Assets Turnover ratio (ATR))	$ATR = NS / (SE + R + LTL)$, де SE – акціонерний капітал; R – резерви; LTL – довгострокові зобов'язання	Оцінка ефективності використання капіталу
10	Виручка від продажу на одного робітника, тис. грн/робітника (Revenue Per Employee (RPE))	$RPE = NS / NE$, де NS – чистий дохід; NE – чисельність робітників	Оцінка продуктивності праці

Джерело: складено автором на основі [15], [18], [19]

Показниками ефективності діяльності компанії можуть бути показники прибутку та зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу. Оцінювання діяльності підприємства передбачає порівняння певних вкладених ресурсів з певними отриманими результатами. Основними показниками при перевірці прибутковості є такі показники, як прибуток до виплати процентів та податків, сукупні активи, позиковий капітал, акціонерний капітал [19, с.50].

А найважливішими показниками для вимірювання ефективності компанії є рентабельність сукупних активів і рентабельність власного капіталу. Поряд із ними важливі також такі показники, як робочий (оборотний) капітал, рентабельність продажів (послуг), коефіцієнт фінансової автономності, коефіцієнт фінансового левериджу, середній період обороту запасів, середній період погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, відношення виручки від продажу до використаного капіталу, виручка від продажу на одного робітника, як видно з табл. 1.2, оскільки кожен з них відіграє значну роль у комплексному дослідженні стану підприємства.

Всі ці показники безпосередньо пов'язані з таким найбільш ліквідним активом підприємства, як грошові кошти, сума яких має бути збалансованою, адже велика кількість цього ресурсу свідчить про те, що компанія не застосовує потенціальні можливості від їх використання, натомість недостатність грошових коштів може стати наслідком неплатоспроможності.

Саме тому важливу роль в оцінці ефективності ведення бізнесу відіграє більш достовірніша інформація про обсяг надходжень та вибуття грошових коштів, яка вказується у звіті про рух грошових коштів та є індикатором змін в економічних ресурсах підприємства. У звіті про рух грошових коштів мають міститися дані про рух грошей протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності [20].

Під час складання фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності підприємство має право обрати спосіб складання звіту про рух грошових коштів за прямим або ж за непрямим методом із застосуванням відповідної форми звіту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи складання звіту про рух грошових коштів

Особливості	Прямий	Непрямий
Суть методу	Рух грошових коштів визначається згідно даних бухгалтерського обліку щодо надходження та вибуття коштів	Рух грошових коштів визначається шляхом здійснення коригування фінансового результату до оподаткування
Джерело даних	Аналітичні дані рахунків бухгалтерського обліку 30 "Готівка" та 31 "Рахунки в банках". Дебетові обороти рахунків свідчать про надходження грошових коштів, кредитові – про вибуття	Баланс (Звіт про фінансовий стан підприємства), Звіт про фінансовий результат
Роль	Надає можливість здійснення контролю. Більш простий як для складання, так і для розуміння.	Має аналітичну функцію в управлінні грошовими потоками. Краще підходить для фінансових аналітиків при прогнозуванні

Джерело: складено автором на основі [15], [20]

Загалом всі показники ефективності функціонування бізнесу можна поділити на два основних типи: це оціночні (за результатами господарської діяльності) та витратні (сума витрат пов'язаних із здійсненням певних видів діяльності). Прикладом є методика автора Петухова Р.М. [21], що ґрунтується на основних результатах діяльності підприємства та витратах які це підприємство понесло у процесі виробництва [див. формулу (1.1)].

$$\text{Економічна ефективність} = \frac{\text{Економічний результат виробництва}}{\text{Витрати, що обумовили економічний результат}} \quad (1.1)$$

І тут основна увага автором приділяється проблемам визнання різних показників кількісним виразом наявного економічного результату виробництва, а також, до яких безпосередньо витрат віднести обраний економічний результат. Після детального аналізу витратного, ресурсного та витратно-ресурсного підходу до вибору критерію оцінювання економічних результатів виробництва, автор дійшов обґрунтованого висновку, що найбільш доцільним є у цих розрахунках використовувати нормативно-частотну і товарну продукцію підприємства. Разом з тим надалі автор досить широко використовує також інші показники, у якості вимірників економічних результатів діяльності підприємства (валова продукція, прибуток тощо) [21, с. 120–121].

На рис. 1.4 наведені складові та основні показники, які використовують при традиційному підході (що базується на рентабельності) до оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, що є узагальненим показником ефективності використання трудових, виробничих матеріальних ресурсів тощо.



Рисунок 1.4 – Складові та основні показники ефективності діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [16], [22].

Узагальнені характеристики та формули для обчислення зазначених показників наведено у табл. Д.1. Окрім вказаних вище показників, на практиці також розглядають, аналізують та оцінюють такі показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, як рентабельність активів, власного та статутного капіталів, рентабельність продукції її продажу та обороту, рентабельність основної, операційної, звичайної, господарської діяльності, алгоритми розрахунку яких наведено у табл. Д.2.

Методи оцінювання ефективності бізнесу мають тривалу історію і залишаються актуальним питанням як для економічної науки, так і для розвитку підприємництва у сучасному конкурентному фінансовому середовищі. Різноманітність підходів до оцінювання ефективності діяльності компанії надає можливість застосовувати саме той, що відповідає стратегії підприємства, та дозволяє отримати запланований результат.

1.3 Теоретичні підходи обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності компанії

Постійний контроль за економічною ефективністю бізнесу, її аналіз, а також здатність дієво нею керувати є об'єктивною необхідністю сучасності та дозволяють підприємству досягти необхідних конкурентних переваг у ринковому середовищі. Таким чином, контроль рівня економічної ефективності бізнесу має бути сталим, та незмінно спрямованим на його підвищення.

Проведення оцінювання ефективності має певну загальну мету (оцінка функціонування та розвитку бізнесу, оцінка доцільності інвестування капіталу) та для конкретних споживачів цієї інформації (власники, управлінці, інвестори).

Вагоме значення має, також, вчасне та вірне встановлення головних чинників, які здійснюють вплив на ефективність діяльності компанії та формулювання висновків і формування плану подальших дій на підставі одержаної інформації. Проведення оцінювання економічної ефективності діяльності компанії забезпечує відомостями щодо рівня використання її основних засобів, оборотних коштів, трудових та інших наявних ресурсів, капітальних вкладень та результативність бізнес-процесів, рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства та інш.

Зазвичай власники компанії ухвалюють концептуальні рішення, наслідком реалізації яких є загалом ефективність і дохідність бізнесу та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Саме тому складання та обґрунтування довгострокової стратегії та проєкту ефективності діяльності компанії на підставі даних наявного рівня економічної ефективності мають вкрай важливе значення досягнення цілей компанії.

Оскільки ефективність діяльності компанії – це відносний показник та величина, що є співвідношенням між кінцевим результатом (ефектом) і ресурсами, витраченими компанією на досягнення цього результату (ефекту), то результати

оцінювання рівня економічної ефективності діяльності компанії є відображенням загальної раціональності її діяльності.

Тобто, однією із найголовніших цілей функціонування компанії є досягнення економічної ефективності яку, також називають відношенням між вхідними та вихідними даними діяльності компанії (рис. 1.5).

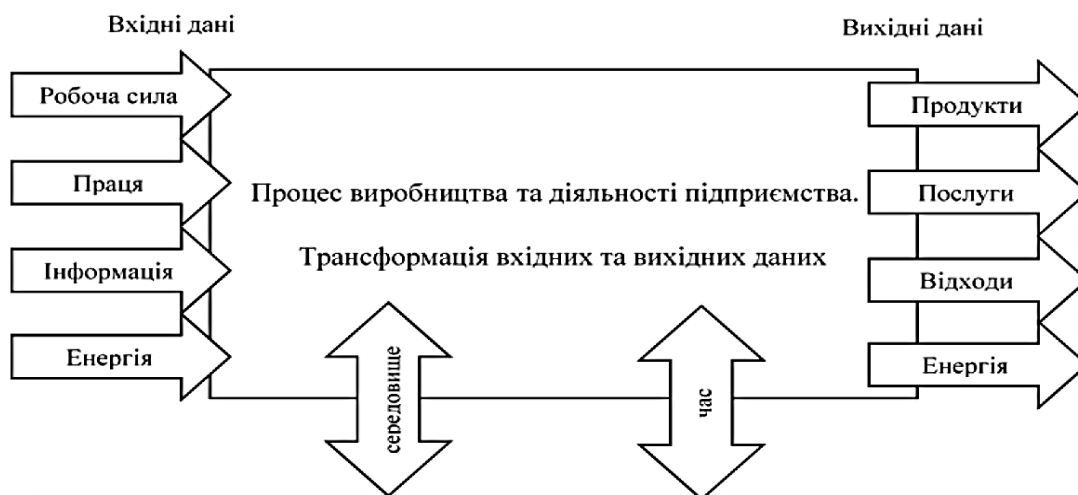


Рисунок 1.5 – Бізнес-процес, що ілюструє трансформацію вхідних та вихідних даних для розрахунку ефективності діяльності підприємства

Джерело: [2, с. 115].

Із рис. 1.5 вбачається, що вхідними елементами діяльності компанії є такі фактори виробництва як робоча сила, праця, інформація, енергія, тобто ті, що застосовуються підприємством. Зайняті безпосередньо під час виробництва фактори виробництва, виражаються у вигляді суми капіталу, спожитого цими факторами. Що стосується вихідних елементів діяльності компанії, то ними є продукція, роботи, послуги вироблені (надані) протягом певного періоду. Характеризуються такими кількісними показниками, як об'єм виробництва, розмір доходу, обсяг продажу тощо.

Таким чином, напрямиами підвищення ефективності діяльності компанії є взаємопов'язані та комплексні певні заходи, спрямовані на реальне підвищення цієї ефективності як в обраних напрямках, так і в діяльності компанії загалом.

До основних складових системи економічної ефективності діяльності компанії відносять соціальну, технологічну, ресурсну і фінансову складові (рис. 1.6) відповідно проєкт спрямований на збільшення рівня ефективності діяльності компанії повинен враховувати результати аналізу наступних факторів:

- зовнішні та внутрішні загрози, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки діяльності компанії та їх характеристика;
- фактори, що позитивно або негативно впливають на конкурентоздатність компанії, її фінансово-економічний та соціальний стан як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді, їх аналіз та контроль;
- критерії та параметри, які застосовуються при оцінюванні рівня ефективності діяльності компанії та їх конкретні показники для власників підприємства, а також його інвесторів, менеджерів.

За результатами аналізу одержаних даних здійснюється обрання або розроблення головних механізмів, які чинять вплив на стан ефективності діяльності компанії, та напрямків подальшої діяльності і розвитку бізнеса з метою реалізації запланованої стратегії.



Рисунок 1.6 – Забезпечення ефективності діяльності підприємства згідно її функціональних складових

Джерело: складено автором на основі [23].

Як показано на рис. 1.6, реалізацію напрямків збільшення рівня ефективності діяльності компанії слід здійснювати через спеціальний механізм застосування різноманітних заходів зміцнення економічної ефективності, з урахуванням особливостей щодо кожної із її функціональних складових та наявного стану і рівня ефективності функціонування підприємства.

Разом з тим для визначення дійових напрямків підвищення ефективності діяльності компанії необхідно визначити головні чинники її зростання, які згруповані у трьох основних напрямках (рис. 1.7).



Рис. 1.7 – Напрями підвищення ефективності функціонування підприємства

Джерело: складено автором на основі [24 с. 469-470].

Всі зображені на рис. 1.7 заходи із підвищення ефективності діяльності компанії є взаємозалежними. При цьому найбільш вагомими є фактори, які відносяться до третього напрямку розвитку підвищення ефективності, адже

визначальні управлінські рішення приймаються з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, та їх виконання зумовлює визначення місця в системі управління діяльністю підприємства.

Основне завдання проєкту підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання полягає в тому, щоб на кожну одиницю наявних ресурсів або понесених витрат забезпечити досягнення максимального збільшення доходів компанії або максимального можливого розширення обсягу виробництва, продажу товарів (робіт, послуг).

Під час формування системи показників ефективності діяльності компанії та у процесі реалізації механізму її підвищення, доцільно дотримуватися основних принципів, які наведені на рис. 1.8.



Рисунок 1.8 – Основні принципи формування системи показників ефективності діяльності компанії та процесу реалізації механізму її підвищення

Джерело: складено автором на основі [25 с. 454].

Шляхи підвищення ефективності діяльності компанії повинні бути чітко визначеним та сформованим комплексом конкретних заходів, які мають призвести до зростання ефективності виробництва товарів, робіт або послуг в заданих напрямках.

Серед основних напрямків підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів деякі автори [26] називають такі, як:

- підвищення продуктивності та зниження трудомісткості праці;
- зниження фондомісткості продукції;
- раціональне використання підприємством природних ресурсів та зниження матеріаломісткості продукції;
- активізація та розвиток інвестиційної діяльності компанії.

Підвищення рівня ефективності діяльності в багатьох аспектах зумовлено максимізацією використання підприємством власних основних фондів. Важливим є широке застосування наявного виробничого потенціалу, максимальне завантаження роботою обладнання, значне підвищення змінності його функціонування і на цій основі збільшувати обсяг продукції з кожної одиниці устаткування та виробничих місць і площ.

При цьому саме науково-технічний прогрес є фактором сприяння підвищення продуктивності праці, розширення методів зниження трудомісткості виробничих та пов'язаних з ними процесів, а також удосконалення способів зниження матеріаломісткості продукції. На тлі процесів глобалізації та активного розвитку світових ринків, підприємства повинні застосовувати найновіші технології для досягнення та утримання конкурентних позицій у своїй галузі.

Для реалізації наведених напрямів необхідна фінансова та матеріальна підтримка, яка може надходити різноманітними шляхами (кредитування, активна інвестиційна діяльність компанії в наукову діяльність щодо впровадження та розвитку новітніх технологій тощо).

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії важливим чинником економічної ефективності є якість її продукції (робіт, послуг), що у свою чергу вимагає впровадження належної системи контролю якості. Така система менеджменту якістю складається з дій, за допомогою яких підприємство визначає власні цілі та встановлює потрібні процеси і ресурси, необхідні для досягнення запланованих результатів, а також керує такими процесами і ресурсами які взаємодіють між собою та є важливими для досягнення встановленої мети.

Науковці вважають [27 с. 285], що ознакою ефективної діяльності бізнесу є виконання завдань та досягнення цілей діяльності з найменшими витратами суспільної праці, та пропонують такі аспекти оцінювання ефективності діяльності компанії, що представлені на рис. 1.9.

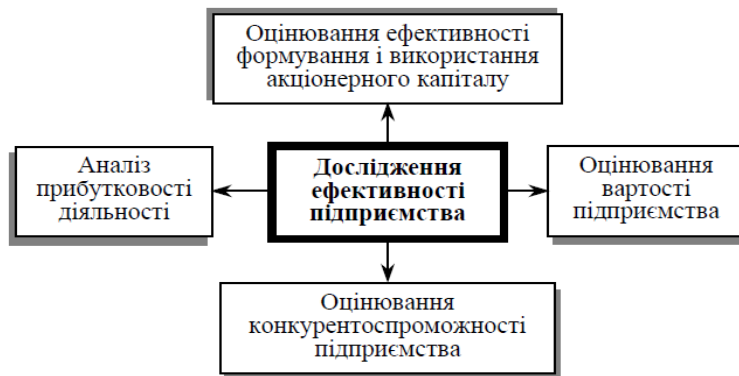


Рисунок 1.9 – Аспекти дослідження ефективності діяльності компанії

Джерело: [27 с. 286].

Схематично головні напрями аналізу акціонерного капіталу відображено на рис. Ж.1., а основні напрями діагностики прибутковості компанії наведено на рис. Ж.2. Підходи та умови їх застосування до оцінювання вартості компанії представлено у табл. Ж.1. Методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності компанії поділяють на три групи:

- однопараметрична, де індикатором конкурентоспроможності компанії є певний окремий показник її діяльності (ринкова оцінка ціна фірми, вартісна ціна гудвілу, рівень інвестиційної привабливості, кредитний рейтинг тощо);
- товарно орієнтована, де конкурентоспроможність компанії визначається ефективністю продуктового ряду, який вона може запропонувати певному цільовому ринку;
- комплексна, де враховується одночасно всі важливі узагальнюючі показники ефективності його діяльності.

Дослідження та оцінювання ефективності будь-яких видів діяльності повинні забезпечувати виявлення "слабких місць" функціонування компанії та сегментів, у яких зусилля докладаються недостатньо. З'ясовані таким чином проблеми та недоліки будуть слугувати орієнтирами для вдосконалення процесу підвищення рівня ефективності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БІП СЕРВИС"

2.1 Організаційно-економічна характеристика розвитку та діяльності компанії

Підприємство ТОВ "БІП СЕРВИС" здійснює свою діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування - надання в оренду мопедів, ремонту і технічного обслуговування мопедів, а також електровелосипедів, головним чином, у місті Києві.

Підприємство територіально розташоване за адресою місто Київ, бульвар Дружби Народів, будинок 18/7 (юридична адреса місцезнаходження). Керівництво поточною діяльністю здійснюється із головного офісу, окрім якого підприємство має два виробничих приміщення розташованих у правобережній та лівобережній частині міста Києва за адресами вул. Льва Толстого, буд.63 та вул. Ованеса Туманяна, буд. 15, відповідно.

Місія підприємства – бути високорентабельним спеціалізованим підприємством – лідером в сегменті послуг із безперебійного забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаною технікою – мопедами (скутерами), для можливості швидкої доставки власної продукції безпосереднім споживачам, а також здійснення висококваліфікованого сервісного технічного обслуговування та ремонту мопедів і електровелосипедів.

Стратегічними цілями є досягнення стійких конкурентних переваг у першу чергу на ринку міста Києва, забезпечення стійкого щорічного зростання прибутку, диверсифікація бізнесу за рахунок розширення існуючої клієнтської бази та впровадження нового виду послуг з надання в оренду та сервісного технічного обслуговування електровелосипедів.

Завданнями діяльності підприємства є досягнення високих економічних і соціальних результатів та одержання прибутку від самостійної, ініціативної, систематичної, на власний ризик фінансово-господарської діяльності.

У табл. 2.1 подана основна інформація про компанію.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство ТОВ "БІП СЕРВИС"

Зміст	Інформація та характеристики
Повна та скорочена назви підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю "БІП СЕРВИС" ТОВ "БІП СЕРВИС"
Місцезнаходження	01103, місто Київ, бульвар Дружби Народів, будинок 18/7
Код ЄДРПОУ	43737885
Дата створення	30 липня 2020 року
Структура власності	- учасник (засновник) товариства громадянин України Рижигов В.В., якому належить відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі та відсоток права голосу в юридичній особі у розмірі 60%. Тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив (є кінцевим бенефіціарним власником підприємства). - учасник (засновник) товариства громадянин України Патрін Ю.Ю., якому належить відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі та відсоток права голосу в юридичній особі у розмірі 40%. Тип бенефіціарного володіння: прямий вирішальний вплив (є кінцевим бенефіціарним власником підприємства).
Організаційно-правова форма	Підприємство є юридичною особою, суб'єктом господарювання, господарським товариством – товариством з обмеженою відповідальністю (згідно Державного класифікатора України "Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004"). За способом утворення (заснування), а також формування статутного капіталу ТОВ "БІП СЕРВИС" є корпоративним підприємством – утвореним двома засновниками за їх спільним рішенням, діє на основі об'єднання особистого майна, їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, зокрема через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків компанії. За формою власності ТОВ "БІП СЕРВИС" є приватним підприємством, яке функціонує на основі приватної власності кількох громадян.
Основні види і коди діяльності згідно КВЕД	77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. 45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
Чисельність персоналу	18 осіб
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: розроблено автором за даними, наданими підприємством

Організаційна структура підприємства складається із адміністрації (до якої входять директор підприємства та його заступник), бухгалтерія, виробничий відділ та відділ маркетингу (рис. 2.1).

Наразі ТОВ "БІП СЕРВІС" не є підпорядкованим іншим компаніям, немає підпорядкованих (дочірніх) підприємств, не є інтегрованим до асоціацій, корпорацій, концернів, промислово-фінансових груп, холдингів, та немає спеціального статусу підприємства.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором за даними, наданими підприємством

На чолі організаційної структури підприємства перебуває директор, який займається вирішенням стратегічних питань, в той час як діяльність його заступника спрямована на вирішення поточних завдань.

На другому рівні організаційної структури знаходяться керівники підрозділів, а саме: головний бухгалтер, начальник відділу маркетингу, начальник виробничого відділу.

Відділ маркетингу та бухгалтерія передбачають по два працівника, тоді як керівник виробничого відділу має в підпорядкуванні 11 працівників.

Функції ІТ відділу та юридичного відділу ТОВ "БІП СЕРВІС" делеговано на договірних засадах третім особам, які не є працівниками підприємства.

Географічна сегментація ринку базується на тому, що споживачі та клієнти, які здійснюють свою діяльність, працюють або проживають у лівобережній частині Києва віддають перевагу та прагнуть отримувати послуги з технічного обслуговування і ремонту мопедів та електровелосипедів саме у цій частині. І навпаки, мешканці правобережжя обирають сервісні підприємства, які базуються у західній частині Києва.

Це обумовлено, у тому числі, значними розмірами та відстанями столиці, щільністю трафіку, завантаженням доріг та мостів, в результаті чого клієнти не бажають витратити зайвий час та пального для того, щоб дістатися в іншу частину міста. Тому ТОВ "БІП СЕРВИС" має два виробничих приміщення для сервісного обслуговування мопедів та електровелосипедів клієнтів розташовані у правобережній (західній) та лівобережній (східній) частині міста Києва.

З метою диференціації своїх послуг, ТОВ "БІП СЕРВИС" здійснює спеціальне технічне переобладнання мопедів (у перспективі й електровелосипедів) і встановлення додаткових механізмів, які забезпечують можливість та зручність перевезення і швидкої доставки гарячої харчової продукції, що звичайно створюють привабливість для мереж столичних піцерій.

Підприємства які надають послуги з технічного обслуговування в своїй діяльності тісно пов'язані із зазвичай нерівномірним надходженням замовлень на послуги протягом року. Це пояснюється, по-перше, сезонним характером експлуатації мопедів та електровелосипедів, по-друге, цілим рядом географічних та інших факторів. У зимовий період ділова активність на ринку знижується. Проте, для таких контрагентів як мережі столичних піцерій сезонність має значення тільки в аспекті необхідності двічі на рік здійснювати заміну колісних шин з зимової на літню.

Вартість послуг з технічного обслуговування мопедів та електровелосипедів складається із вартості запасних частин і матеріалів, а також безпосередньої вартості робіт. Вартість робіт визначається в нормогодинах.

Фактори конкуренції та їх прояви на ринку діяльності підприємства ТОВ "БІП СЕРВИС" наведено у табл. 2.2.

Лідери галузі, які здійснюють діяльність у місті Києві, (конкуренти ТОВ "БІП СЕРВІС") розрахунок та показники конкуренції на ринку наведено у Додатку К.

Таблиця 2.2 – Фактори конкуренції та їх прояви на ринку діяльності

Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
Тип ринкової структури	Досконала конкуренція
Кількість та величина підприємств-конкурентів на ринку	В місті Києві існує досить велика кількість компаній, що реалізують послуги сервісу та ремонту мопедів, та слабо розвинутий ринок їх оренди. Всі конкуренти належать до суб'єктів малого підприємництва
Зміни в платоспроможному попиті	Основними споживачами ринку послуг підприємства є столичні мережі піцерій. Із розвитком послуг з ремонту та обслуговування електровелосипедів збільшиться попит на послуги компанії з боку фізичних осіб
Ступінь однорідності, стандартності, диференціації товарів, що пропонують конкуренти	Високий ступінь стандартності, проте виконання комплексу послуг із сервісу та ремонту мопедів та суміщення його з послугами надання в оренду спеціально обладнаних мопедів для мережі піцерій не було реалізовано в Києві поки ще ні одним підприємством
Стандартність або розбіжності сервісу по товарах, що аналізуються	Стандартні з незначними розбіжностями (підприємство пропонує заміний транспорт під час ремонту основного)
Витрати переходу споживача з одного постачальника до іншого	Незначні
Бар'єри проникнення на ринок	Необхідність наявності відповідних виробничих приміщень, спеціально підготовленого персоналу, залучення постійних клієнтів, організації безперебійного постачання запчастин
Привабливість ринку даних послуг	Сталість попиту, регіональна замкнутість, існування незадоволених потреб
Рівень агресивності поведінки конкурентів	Невеликий, іноді є нецінова конкуренція в маркетингу, інноваціях.
Рівень напруженості конкуренції на ринку	Ринок є помірно концентрованим
Ключові фактори успіху (КФУ) в галузі	У контексті <u>задоволення потреб клієнтів</u> : - створення стимулів для заохочення як нових так і постійних клієнтів; - розробка та впровадження на ринку нових послуг - удосконалення логістичної системи. У контексті <u>виживання підприємства в конкурентній боротьбі</u> : - висока якість послуг, що надаються, сучасне обладнання для діагностики та ремонту техніки, доступні ціни та швидкість надання послуг; - удосконалення системи заохочення персоналу

Джерело: складено автором

Місткість ринку - це наявний або потенційно можливий обсяг продажу товару (послуг) при даному рівні цін за конкретний термін часу (як правило – за рік). Потенційна місткість ринку характеризує максимально можливий річний обсяг продажу товарів (послуг) й може бути розрахована за формулою (2.1):

$$Q_p^n = \sum_{i=1}^n m_i \cdot q_i \cdot p_i, \quad (2.1)$$

де $i = 1, \dots, n$ – відповідні групи клієнтів; m_i – кількість клієнтів i -ої групи, що мають потребу, а також проявили інтерес до товарів (послуг); q_i – усереднена кількість замовлень i -го клієнта; p_i – середня ціна продажу одиниці i -го товару (послуги);

$m_i = 4000$ осіб (кількість зареєстрованих у м.Києві мопедів);

$q_i = 2$ (кількість щорічних сервісних технічних обслуговувань);

$p_i = 2000$ грн (середня вартість сервісного технічного обслуговування).

Таким чином, потенційна місткість ринку послуг з технічного обслуговування і ремонту мопедів у місті Києві становить:

$$Q_p^n = 4000 \cdot 2 \cdot 2000 = 16000000 \text{ грн.}$$

ТОВ "БІП СЕРВИС" щороку обслуговує у середньому 230 одиниць мототехніки, відповідно частка підприємств на ринку Києва становить 5,75% (рис. 2.2).

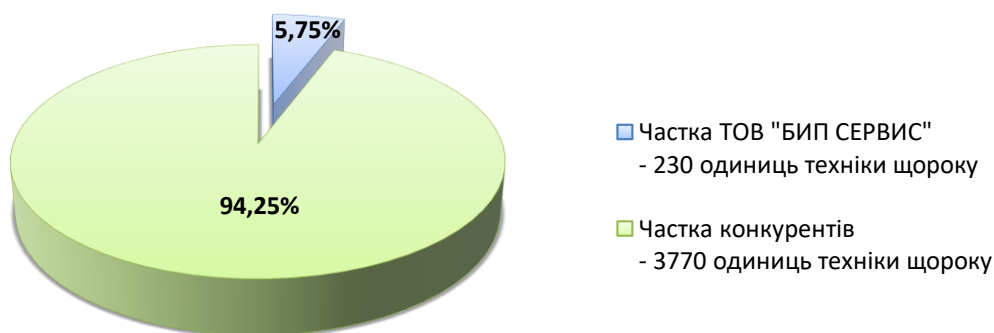


Рисунок 2.2 – Ринкова частка ТОВ "БІП СЕРВИС" у сегменті технічного обслуговування і ремонту мопедів у місті Києві

Джерело: складено автором за даними наданими підприємством

Особливо важливою є динаміка місткості ринку, яка відображає перспективи ринку. Наразі динаміка цього показника є позитивною, оскільки кількість піцерій у мережі щороку зростає, будуються нові приміщення, відповідно збільшується попит на оренду та сервісне технічне обслуговування мототехніки. Світова фінансова криза додала привабливості недорогим та невибагливим в обслуговуванні мопедам, які увійшли до моди.

На рис. 2.3 наведені статистичні дані щодо сумарного річного обсягу імпорту та експорту мототехніки і запчастинами.

Державна митна служба України | ВІ - Показники зовнішньої торгівлі України

Підпозиція: 871110 Мотоцикл... | Рік: 2021

Товарообіг в розрізі: УКТЗЕД

Товарообіг	Обсяги	Група	Позиція	Підпозиція	Категорія	Підкатегорія
	Товарообіг, USD	Експорт, USD	Імпорт, USD			
87 Засоби наземного транспорту, крім залізничного або трамвайного рухомого складу, їх частини та обладнання	3 878 595,71	0,00	3 878 595,71			
8711 Мотоцикли (включаючи мопеди) та велосипеди з допоміжним двигуном, з колясками або без них; коляски:	3 878 595,71	0,00	3 878 595,71			
871110 Мотоцикли (включаючи мопеди) та велосипеди з допоміжним двигуном, з колясками або без них; коляски: з	3 878 595,71	0,00	3 878 595,71			
Кількість штук	3 878 595,71	0,00	3 878 595,71			
8714 Частини та пристрої для транспортних засобів товарних позицій 8711–8713:	3 582 439,57	174 678,12	3 407 761,45			
871410 Частини та пристрої для транспортних засобів товарних позицій 8711–8713: мотоциклів (включаючи мопеди)	3 582 439,57	174 678,12	3 407 761,45			
Кілограм	3 582 439,57	174 678,12	3 407 761,45			

Рисунок 2.3 – Показники зовнішньої торгівлі мототехнікою та запчастинами

Джерело: [28]

Наведені статистичні дані Державної митної служби України [28] щодо сумарного обсягу імпорту та експорту у розрізі товарних позицій за кодами УКТЗЕД свідчать про те, що у 2021 році товарообіг мототехніки із встановленим двигуном, зокрема, з об'ємом циліндрів до 50 куб. сантиметрів, становив 3878595 доларів США (у 2019 році – 6149671 доларів США, а у 2020 році – 5964848 доларів США), при цьому імпортовано було 31709 одиниць техніки (у 2019 році – 51976 одиниць, а у 2020 році 48833 одиниць) і жодної одиниці не було експортовано із України.

Таким чином, у своїй діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" використовує виключно мопеди та запасні частини до них іноземного виробництва. На даному початковому етапі свого розвитку підприємство безпосередньо не проводить зовнішньоекономічну діяльність, а здійснює закупівлю нових мопедів та запасних частин, приладів і матеріалів до них у офіційних дилерів виробників та інших вітчизняних посередницьких організацій.

Серед лідерів галузі підприємство наразі посідає невисоку конкурентну позицію при наданні послуг із сервісного обслуговування, ремонту та надання в оренду мопедів (рис. Л.1), проте має високі позиції у наданні послуг із сервісного технічного обслуговування, ремонту та надання в оренду електровелосипедів.

Підприємство створене, зареєстроване та діє відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Податкового кодексу України, Закону України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" інших нормативно-правових актів та статуту.

Джерелами формування майна підприємства є грошові, а також матеріальні внески засновників (учасників); отримані від надання послуг та інших видів господарської діяльності доходи; придбане (набуте іншим чином) у встановленому законодавством порядку майно, та інші джерела, не заборонені законодавством України.

Управління діяльністю компанії здійснюють її органи. Вищим органом є загальні збори учасників товариства, які мають кількість голосів, пропорційну до розмірів їх часток у статутному капіталі. Виконавчим органом є директор.

За масштабами діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" належить до суб'єктів малого підприємництва, оскільки обсяг річного доходу не перевищує 10 млн євро, а середня кількість працівників за рік не перевищує 50 осіб.

Здійснення діяльності з технічного обслуговування дорожніх транспортних засобів регулюється низкою законодавчих та нормативних документів, у тому числі Правилами експлуатації колісних транспортних засобів [30], затвердженими наказом Міністерства інфраструктури України від 26.07.2013 № 550 та Правилами надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів [31].

Незважаючи на те, що ТОВ "БІП СЕРВІС" це досить молода компанія, яка створена лише у 2020 році, вона вже зарекомендувала себе на ринку як професійна, чесна і відкрита до співпраці з контрагентами.

2.2 Аналіз ефективності діяльності компаній

Для оцінювання ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" на ринку проаналізуємо його фінансово-господарський стан. Фінансові результати діяльності підприємства за 2020–2022 рр. наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.4.

Таблиця 2.3 - Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства за 2020–2022 рр.

Показник (розділ балансу)	2020 рік, тис.грн	2021 рік, тис.грн	2022 рік, тис.грн	Зміна обсягу абс. тис.грн		Зміна обсягу відн. %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Необоротні активи	37	47	49	10	2	27,03	4,26
Основні засоби	29	36	37	7	1	24,14	2,78
Оборотні активи	1238	1714	2061	476	347	38,45	20,25
Гроші та їх еквіваленти	518	908	1219	390	311	75,29	34,25
Власний капітал	100	110	130	10	20	10,00	18,18
Довгострокові зобов'язання	800	880	1025	80	145	10,00	16,48
Поточні зобов'язання	375	771	955	396	184	105,60	23,87
Баланс	1275	1761	2110	486	349	38,12	19,82
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1500	2224	2500	724	276	48,27	12,41
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	600	772	840	172	68	28,67	8,81
Валовий прибуток	900	1452	1660	552	208	61,33	14,33
Адміністративні витрати	90	141	167	51	26	56,67	18,44
Витрати на збут	17	19	19	2	0	11,76	0,00
Інші операційні витрати	5	6	8	1	2	20,00	33,33
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	796	1300	1486	504	186	63,32	14,31
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	549	940	1094	391	154	71,22	16,38
Чистий прибуток	537	924	1072	387	148	72,07	16,02

Джерело: розроблено автором на основі додатка II

Аналіз необоротних активів показує їх значне зростання на 27,03% у 2021 порівняно з 2020 (роком створення компанії), що пояснюється, перш за все, формуванням необхідних для функціонування підприємства основних засобів, та призупиненням темпів зростання (збільшення на 4,26% у 2022 порівняно з 2021), що спричинено моральним та фізичним зносом обладнання.

Протягом 2020-2022 рр. оборотні активи ТОВ "БІП СЕРВІС" показали тенденцію до зростання у порівнянні з минулим роком: у 2021 році вони зросли на 38,45%, а у 2022 році – на 20,25%. Такі показники є позитивними, оскільки свідчать про зростання обсягу наданих послуг і виконаних робіт підприємством та, зокрема показали ріст такого показника як "Гроші та їх еквіваленти".

Щодо власного капіталу підприємства, до його динаміка також демонструє хоча і незначні, але позитивні тенденції: у 2021 році він збільшився на 10% порівняно з попереднім роком, а у 2022 на 18,18%, що дає перспективи фірмі для активного розвитку та зменшує залежність від кредиторів.

Динаміка поточних зобов'язань показує їх зростання у 2021 році на 105,60%, та на 23,87% у 2022 році. Основну їх частка складає поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги та банківський кредит.

Собівартість робіт та послуг компанії зросла на 28,67% у 2021 році та на 8,81% 2022 році. Адміністративні витрати продемонстрували тенденцію до зростання – 56,67% та 18,44% відповідно. При цьому витрати підприємства на збут незначно зросли на 11,76% у 2021 році та залишились незмінними протягом 2022 року.

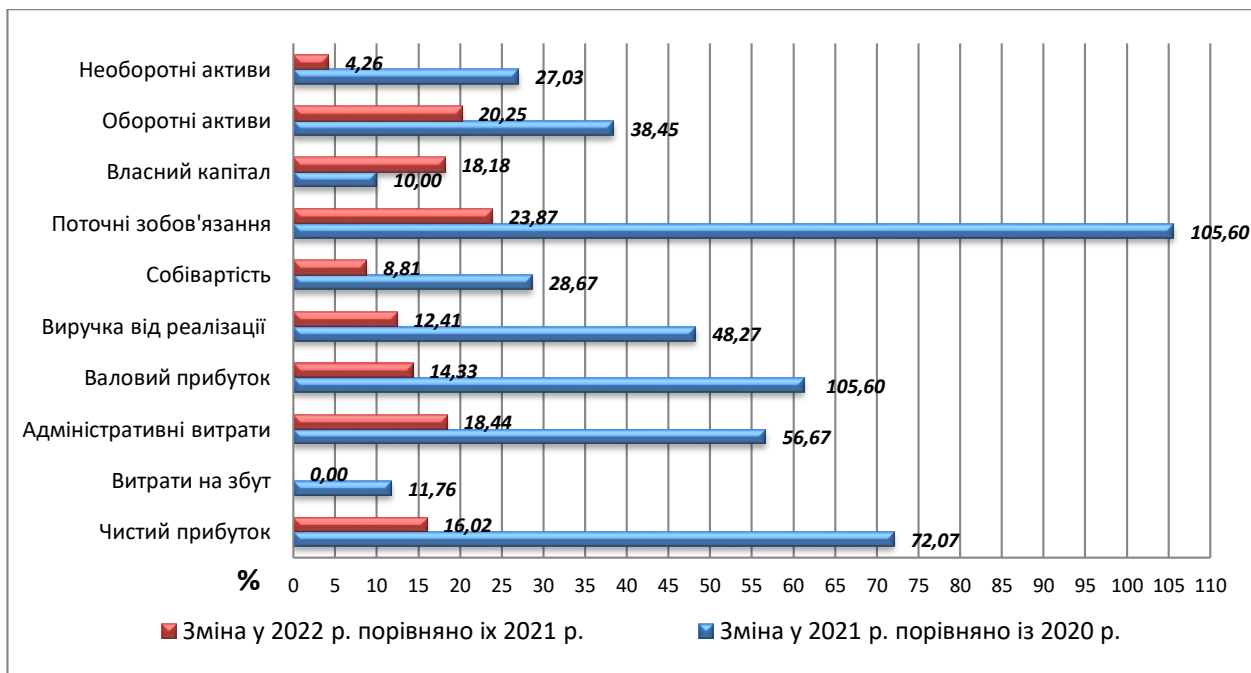


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни темпів приросту показників діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" за 2020 – 2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі додатка II

Позитивну динаміку демонструють також такі показники, як виручка від реалізації послуг та робіт (збільшення на 48,27% у 2021 р. і на 12,47% у 2022 р.) та валовий прибуток (збільшення на 105,6% у 2021 р. і на 14,33% у 2022 р.). Це пов'язано насамперед з тим, що внаслідок дії карантинних обмежень 2021 року, воєнного стану, збільшення цін на паливо і проїзд тощо, в місті Києві значно збільшився попит на дистанційне замовлення та доставку продуктів харчування та іншої продукції, що у свою чергу призвело до збільшення попиту на послуги та роботи підприємства ТОВ "БІП СЕРВІС".

Як результат, чистий прибуток підприємства показав значний ріст у 2021 році – 72,07%. Темп росту в 2022 році порівняно з 2016 дещо знизився (величина чистого прибутку становила 16,02%), що пояснюється наслідками воєнного стану та інфляційними процесами, але загалом цей показник свідчить до підприємство є досить прибутковим, та нарощує власний чистий прибуток.

Разом з тим постійно зростаючий показник "Гроші та їх еквіваленти" (на 75,29% у 2021 р. і на 34,25% у 2022 р.) хоча і свідчить про непогану ліквідність бізнесу, проте вимагає вкладення цих коштів у його розвиток або інші способи інвестування для одержання максимальних вигід. Аналогічну динаміку має показник валюти балансу - збільшення 38,12% у 2021 р. і на 19,82% у 2022 р. (рис. 2.5), що свідчить про зростання виробничих можливостей компанії та інтенсивності надання послуг.

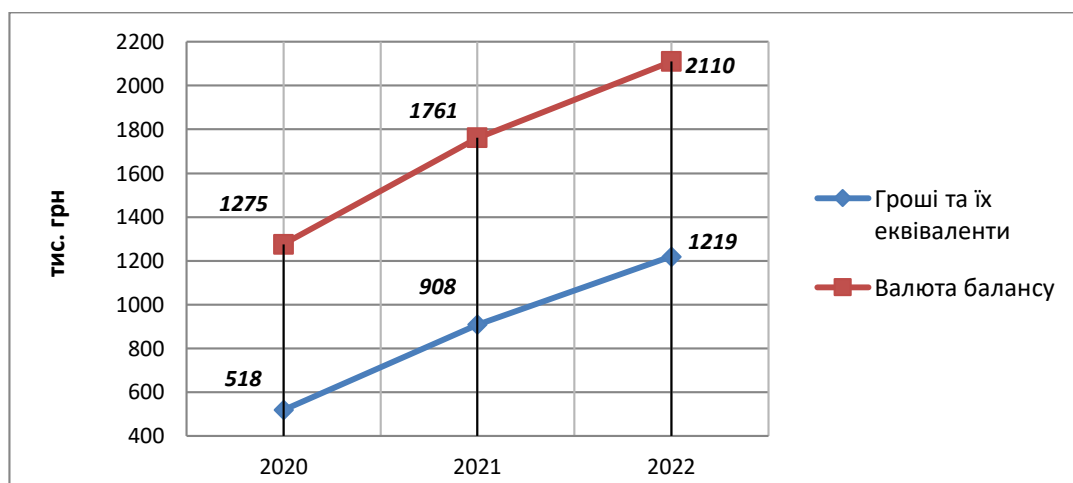


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни розміру грошових коштів та валюти балансу ТОВ "БІП СЕРВІС" за 2020 – 2022 роки

Джерело: розроблено автором на основі додатка II

Проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС" на підставі основних фінансово-економічних показників його господарської діяльності, наведених у таблицях 2.6 – 2.12 та у додатку К.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників майнового стану ТОВ "БІП СЕРВИС"

Показник	Порядок розрахунку	Розрахунок		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Сума коштів, у розпорядженні підприємства	Валюта балансу (підсумок балансу), тис. грн	1275	1761	2110
2. Структура активів підприємства	- частка необоротних активів, %	$37 / 1275 * 100 = 2,9$	$47 / 1761 * 100 = 2,67$	$49 / 2110 * 100 = 2,32$
	- частка нематеріальних активів, %	$0 / 1275 * 100 = 0$	$0 / 1761 * 100 = 0$	$0 / 2110 * 100 = 0$
	- частка основних засобів, %	$29 / 1275 * 100 = 2,27$	$36 / 1761 * 100 = 2,04$	$37 / 2110 * 100 = 1,75$
	- частка оборотних активів, %	$1238 / 1275 * 100 = 97,10$	$1714 / 1761 * 100 = 97,33$	$2061 / 2110 * 100 = 97,68$
3. Коефіцієнт зносу основних засобів (ОЗ)	Сума зносу / Первісна вартість ОЗ за балансом * 100, %	$1 / 30 * 100 = 3,33$	$1 / 37 * 100 = 2,70$	$3 / 40 * 100 = 7,5$
4. Фондовіддача	Чистий дохід від реалізації / Вартість ОЗ	$1500 / 29 = 15,45$	$2224 / 36 = 22,85$	$2500 / 37 = 25,59$
5. Середньорічна вартість активів	(Вартість активів на початок року + вартість активів на кінець року / 2, тис. грн	$(0 + 1275) / 2 = 638$	$(1275 + 1761) / 2 = 1518$	$(1761 + 1275) / 2 = 1936$

Джерело: складено автором на основі додатка И

Дані табл. 2.6 показують, що в структурі активів протягом останніх 3 років переважну більшість становлять оборотні активи, що свідчить про більш повне використання запасів, 1,75% ресурсів підприємства припадає на основні засоби, ступінь спрацювання яких у 2022 році становить 7,5%. Структура складових активів у балансі підприємства наведено на рис. 2.6.

Фондовіддача має тенденцію до збільшення (з 15,45 грн вартості основних засобів на 1 грн наданих послуг та виконаних робіт, до 25,59 грн), що свідчить ефективне використання на підприємстві основних засобів.

Зростання середньорічної вартості активів з 638 тис. грн у 2020 р. до 1518 тис. грн у 2021 р., та до 1936 тис. грн у 2022 р. є позитивною динамікою для підприємства, та свідчить про розширення виробництва та збільшення обсягів наданих послуг і виконаних робіт.



Рисунок 2.6 – Структура складових активів у балансі ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: складено автором на основі додатка И

Проаналізуємо динаміку показників ліквідності та платоспроможності підприємства за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "БІП СЕРВІС"

Показник	Порядок розрахунку	Розрахунок		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Обсяг власного капіталу	Підсумок розділу 1 пасиву балансу	110 тис. грн	110 тис. грн	130 тис. грн
2. Маневреність грошових коштів	Грошові кошти / Власний капітал	518 / 100 = 5,18	908 / 110 = 8,25	2119 / 130 = 9,38
3. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття загальний)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1238 / 375 = 3,30 > 1	1714 / 771 = 2,22 > 1	2061 / 915 = 2,16 > 1
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт покриття проміжний)	(Грошові кошти та їх еквіваленти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	518 + 510 / 375 = 2,74 > 1	908 + 643 / 771 = 2,01 > 1	1219 + 623 / 955 = 1,93 > 1
5. Коефіцієнт платоспроможності (абсолютної ліквідності)	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	518 / 375 = 1,38 < 0,2	908 / 771 = 1,18 < 0,2	1219 / 955 = 1,28 < 0,2
6. Частка запасів в оборотних активах	Запаси / Оборотні активи * 100	40 / 1238 * 100 = 3,23%	65 / 1714 * 100 = 3,79%	99 / 2061 * 100 = 4,8%
7. Коефіцієнт критичної ліквідності	(Гроші + Ринкові цінні папери + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	518 + 510 / 375 = 2,74 > 1	908 + 643 / 771 = 2,01 > 1	1219 + 623 / 955 = 1,93 > 1
8. Обсяг ефективної заборгованості	Поточні зобов'язання – Довгострокові зобов'язання	375 – 800 = - 425 ≤ 0	771 – 880 = - 109 ≤ 0	955 – 1025 = - 70 ≤ 0

Джерело: складено автором на основі додатка И

Вказані у табл. 2.7 дані щодо динаміки маневреності грошових коштів – збільшення частки з 5,18 у 2020 р. до 8,25 у 2021 р., та до 9,38 у 2022 р. свідчить про те, що компанія отримує більші можливості фінансового забезпечення своєї діяльності та здійснення розрахунків з кредиторами.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності (3,30, 2,22, 2,16) перевищує одиницю, що означає володіння підприємством значним обсягом вільних ресурсів, які сформовані за рахунок власних джерел, та можливість забезпечити свої короткострокові зобов'язання більш ліквідними оборотними коштами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (1,38, 1,18 і 1,28) також значно вищий за рекомендовану величину (0,2) і вказує яку частину власних короткострокові зобов'язань компанія має можливість виконати негайно або у найближчий час, до моменту отримання дебіторської заборгованості або продажу інших активів.

Коефіцієнти критичної ліквідності підприємства протягом 2020-2022 років (2,74, 2,01 та 1,93) відповідають своїм нормативним рівням.

Динаміка показників фінансової стійкості наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості та стабільності ТОВ "БІП СЕРВІС"

Показник	Порядок розрахунку	Розрахунок		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт автономії (незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	$100 / 1275 = 0,08 < 0,5$	$110 / 1761 = 0,06 < 0,5$	$130 / 2110 = 0,06 < 0,5$
2. Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / (Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів)	$100 / (375 + 8) = 0,26$	$110 / (771 + 10) = 0,14$	$130 / (955 + 12) = 0,13$
3. Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання)	$100 / (800 + 375) = 0,09$	$110 / (880 + 771) = 0,07$	$130 / (1025 + 955) = 0,07$
4. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	(Цільове фінансування + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання) / Власний капітал	$(0 + 800 + 375) / 100 = 11,75$	$(0 + 880 + 771) / 110 = 15,01$	$(0 + 1025 + 955) / 130 = 15,23$
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів	(Власний капітал - Необоротні активи) / Власний капітал	$(100 - 37) / 100 = 0,63$	$(110 - 47) / 110 = 0,57$	$(130 - 49) / 130 = 0,62$
6. Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	$1275 / 100 = 12,75$	$1761 / 110 = 16,01$	$2110 / 130 = 16,23$

Джерело: складено автором на основі додатка II

Вказане у табл. 2.8 значення коефіцієнта автономії (0,06) свідчить про те, що лише 6% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про фінансову нестійкість компанії та її залежність від кредиторів. Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу в загальній сумі заборгованості підприємства. Про низький рівень запозичень свідчить значення коефіцієнта співвідношення запозичених та власних коштів. Усього приблизно 15% становлять позикові кошти від величини власного капіталу підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності є вище норми (більше 1,67-2,5) таким чином, проведений аналіз показав, що підприємство на даному етапі свого розвитку є нестійким, залежить від зовнішніх джерел фінансування, а також має значний відсоток запозиченого капіталу.

Показники ділової активності підприємства наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ділової активності підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Розрахунок		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід від реалізації / Активи	$1500 / 1275 = 1,18$	$2224 / 1761 = 1,26$	$2500 / 2110 = 1,18$
2. Коефіцієнт оборотності мобільних (оборотних) коштів	Чистий дохід від реалізації / Оборотні активи	$1500 / 1238 = 1,21$	$2224 / 1714 = 1,30$	$2500 / 2061 = 1,21$
3. Середній час оборотності оборотних коштів (у днях)	Кількість днів у періоді / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$366 / 1,21 = 302,07$	$365 / 1,30 = 281,30$	$365 / 1,21 = 300,91$
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Чистий дохід від реалізації / Власний капітал	$1500 / 100 = 15,00$	$2224 / 110 = 20,22$	$2500 / 130 = 19,23$
5. Віддача необоротних активів	Чистий дохід від реалізації / Необоротні активи	$2500 / 49 = 51,02$	$2500 / 49 = 51,02$	$2500 / 49 = 51,02$

Джерело: складено автором на основі додатка II

Дані табл. 2.9 вказують на те, що коефіцієнт оборотності активів у 2021 році зріс до 1,26, проте у 2022 році повернувся до показників 2020 р. – 1,18, тобто виникла тенденція до зменшення ефективності використання усіх існуючих в компанії ресурсів. Аналогічну динаміку продемонстрував коефіцієнт оборотності оборотних коштів, які обернулися за 2022 рік 1,21 разів. Тривалість одного обороту становила відповідно 300,91 днів.

Збільшення оборотності власного капіталу підприємства показує покращення ефективності використання цього капіталу, що дозволяє вивільняти його частину для виробничих потреб підприємства, з метою подальшого розвитку компанії та підвищення розміру прибутку.

Динаміка показників прибутковості (рентабельності) діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" наведена у табл. 2.10 та на рис. 2.7.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників рентабельності діяльності компанії

Показник	Порядок розрахунку	Розрахунок		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Поточні витрати, пов'язані з операційною діяльністю * 100%	796 / 712 * 100 = 1,12%	1300 / 938 * 100 = 1,39%	1486 / 1034 * 100 = 1,44%
2. Рентабельність активів підприємства	Прибуток підприємства до оподаткування / Підсумок балансу * 100%	549 / 1275 * 100 = 0,43%	940 / 1761 * 100 = 0,53%	1094 / 2110 * 100 = 0,52%
	Прибуток підприємства після оподаткування / Підсумок балансу * 100%	537 / 1275 * 100 = 0,42%	924 / 1761 * 100 = 0,52%	1072 / 2110 * 100 = 0,51%
3. Рентабельність власного капіталу	Прибуток підприємства до оподаткування / Власний капітал * 100%	549 / 100 * 100 = 5,49%	940 / 110 * 100 = 8,55%	1094 / 130 * 100 = 8,42%
	Прибуток підприємства після оподаткування / Власний капітал * 100%	537 / 100 * 100 = 5,37%	924 / 110 * 100 = 8,40%	1072 / 130 * 100 = 8,25%
4. Рентабельність продажу	Прибуток від реалізації / Чиста виручка від реалізації * 100%	900 / 1500 * 100% = 0,60%	1452 / 2224 * 100% = 0,65%	1660 / 2500 * 100% = 0,66%
5. Рентабельність продукції (робіт, послуг)	Прибуток від реалізації продукції / Собівартість реалізованої продукції * 100%	900 / 600 * 100% = 1,5%	1452 / 772 * 100% = 1,88%	1660 / 840 * 100% = 1,98%

Джерело: складено автором на основі додатка II

Показники рентабельності діяльності з одної сторони показують ступінь досягнення цілей діяльності компанії і відображають віддачу від вкладених у бізнес коштів, а з іншої сторони – характеризують ефективність управління підприємством. Нормативні значення для них не існують, але чим вищим є коефіцієнт, тим ефективнішою вважається діяльність компанії.

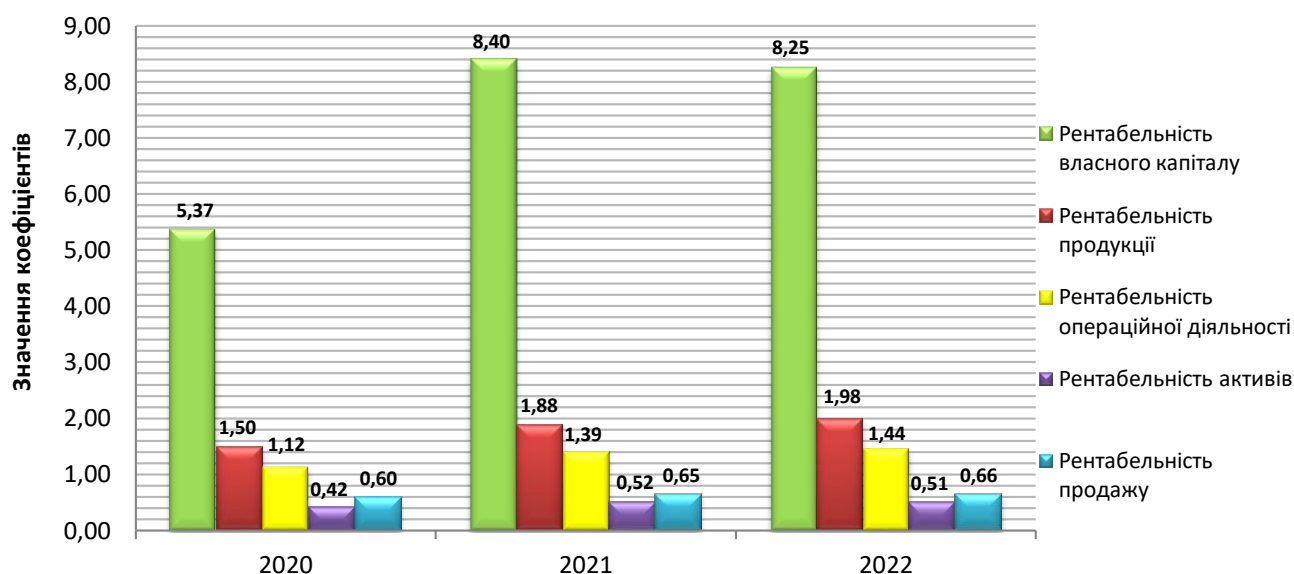


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності діяльності компанії

Джерело: складено автором на основі додатка II

Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності у 2020 р. становив 1,12%, у 2021 р. зріс до 1,39%, а у 2022 р. – до 1,44%, що свідчить про ефективність операційних витрат, які показують суму прибутку, одержаних із розрахунку на 1 грн таких витрат. Динаміка рентабельності активів підприємства (показник того, скільки отриманого прибутку припадає на 1 грн активів) теж продемонструвала зростання з 0,43% у 2020 р. до 0,51% у 2022 р.

Показник рентабельність власного капіталу, який показує віддачу, чи норму прибутку, на вкладений власний капітал, становив у 2020 р. 5,37%, у 2021 р. – 8,40%, а у 2022 р. – 8,25%, що характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу.

Зростання коефіцієнта рентабельності продажу з 0,60% у 2020 р. до 0,65% у 2021 р., та до 0,66% у 2022 р. свідчить про те, що підприємство зростає хоч і незначно, але ефективно приносить прибуток за рахунок власних найбільших доходів, а також досить ефективно надає послуги.

Аналіз тенденцій показника рентабельності продукції (робіт, послуг), що характеризує прибутковість господарської діяльності компанії від її основної діяльності, демонструє його зростання з 1,5% у 2020 р., до 1,8% у 2021 р., та до 1,98% у 2022 р., що є позитивним для підприємства.

Проаналізуємо показники оборотності, плинності та стабільності кадрів ТОВ "БІП СЕРВИС" (табл. 2.12) а також показники продуктивності праці. (табл. 2.13). Дані, необхідні для ідентифікації динаміки показників руху персоналу підприємства, наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Вихідні дані для аналізу показників руху персоналу підприємства

Показник	Одиниця виміру	Значення за рік		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Чисельність прийнятих на роботу працівників	осіб	14	4	3
Чисельність звільнених з роботи працівників, у т.ч. звільнених за власним бажанням,	осіб	1	2	1
	осіб	1	2	1
Чисельність осіб, які відпрацювали цілий рік	осіб	13	10	14
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	14	16	18
Фонд оплати праці,	тис.грн	110	155	175

Джерело: складено автором за даними, наданими підприємством

Таблиця 2.12 – Динаміка показників руху робочої сили підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Значення за рік		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт обороту з прийняття	Чисельність прийнятих на роботу осіб / Середньооблікова чисельність штатних працівників	1,00	0,25	0,17
Коефіцієнт обороту з вибуття	Чисельність звільнених працівників / Середньооблікова чисельність штатних працівників	0,07	0,13	0,06
Коефіцієнт загального обороту кадрів	(Чисельність прийнятих на роботу осіб + Чисельність звільнених працівників) / Середньооблікова чисельність штатних працівників	1,07	0,38	0,22
Коефіцієнт плинності кадрів	(Чисельність звільнених за власним бажанням - Чисельність звільнених з інших причин) / Середньооблікова чисельність штатних працівників	0,07	0,06	0,06
Коефіцієнт стабільності кадрів	Чисельність працівників, які відпрацювали цілий рік / Середньооблікова чисельність штатних працівників	0,93	0,63	0,78

Джерело: складено автором на основі [39], [40]

Наведені у табл. 2.12 показники свідчать про те, що протягом періоду, який аналізувався, на підприємстві суттєвих кадрових змін та оновлення складу персоналу практично не відбувалось. Слід зазначити, що менеджментом були підібрані досить досвідчені та висококваліфіковані кадри, яких влаштовує ця робота, і в них, у свою чергу зацікавлений роботодавець, відповідно відсутня необхідність найму нового персоналу. Відсутність плинності кадрів означає дотримання робітниками компанії високої трудової дисципліни.

Таблиця 2.13 – Динаміка показників продуктивності праці

Показник	Порядок розрахунку	Значення за рік		
		2020 р.	2021 р.	2022 р.
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) / Середньооблікова чисельність штатних працівників	107,14	139,00	138,89
Зарплатовіддача	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) / Фонд оплати праці	13,64	14,35	14,29
Зарплатомісткість	Фонд оплати праці / Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	0,07	0,07	0,07
Фінансова продуктивність праці, тис.грн/осіб	Фінансовий результат до оподаткування / Середньооблікова чисельність штатних працівників	39,21	58,75	60,78

Джерело: складено автором на основі [39], [40]

Дані табл. 2.13 демонструють позитивну тенденцію щодо зростання ефективності використання персоналу ТОВ "БІП СЕРВІС", підвищення продуктивності праці. Особливої уваги заслуговує суттєве підвищення фінансової продуктивності праці з 39,21 у 2020 р. до 60,78 у 2022 р.

2.3 Аналітичне оцінювання ефективності діяльності компанії та наявні проблеми

Використовуючи розраховані вище показники ліквідності, фінансової стабільності, ділової активності, прибутковості та інші, проведемо діагностику банкрутства підприємства. Прогнозування можливості банкрутства компанії надає можливість вчасно виявити проблеми, пов'язані із платоспроможністю та збитковістю, обґрунтувати заходи необхідні для виходу із кризової ситуації.

Для проведення аналізу вірогідності банкрутства ТОВ "БІП СЕРВИС" застосуємо декілька різноманітних, найбільш поширених моделей, кожна із яких по своєму, та на підставі різних показників діяльності компанії характеризує ймовірність її банкрутства. Розрахунки та результати ризиків банкрутства підприємства наведено у табл. 2.14 та на рис. 2.8.

За модифікованим варіантом п'ятифакторної моделі Е.Альтмана 1983 року для непублічних компаній, акції яких не торгуються на біржі (Z'-Score Model) [34], якщо значення $Z < 1,23$ - підприємство визнається банкрутом; $1,23 < Z < 2,89$ - ситуація невизначена; $Z > 2,9$ - властиво стабільним і фінансово стійким компаніям. Значення Z за даними табл. 2.14 перебувають у межах від 5,99 до 3,25, відповідно у найближчі роки банкрутство для ТОВ "БІП СЕРВИС" не загрожує.

Найбільш оптимальна для діагностики вірогідності банкрутств вітчизняних компаній вважається методика українського автора Терещенко О., який розробив універсальну дискримінантну функцію, що оптимально враховує всі складові фінансового стану підприємства [35]. Згідно цієї моделі, якщо: $Z < 0$ – компанія є напівбанкрутом; $0 < Z < 1$ – компанії загрожує банкрутство, якщо не буде проведена санація; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство компанії не загрожує. Значення Z за даними табл. 2.14 є значно вищими за 2, відповідно ТОВ "БІП СЕРВИС" є фінансово стійким, має позитивні довгострокові перспективи і банкрутство йому не загрожує.

Таблиця 2.14 – Діагностика ймовірності банкрутства підприємства

Модель аналізу	Розрахунок	Результат		
		2020	2021	2022
1. Модель Е.Альтмана 1983 року	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,998X_5$ де: X_1 – оборотний капітал / сума активів; X_2 – нерозподілений прибуток / сума активів; X_3 – прибуток до оподаткування / сума активів; X_4 – власний капітал / зобов'язання; X_5 – чистий дохід від реалізації / сума активів. $Z_{2020} = 0,717 \times 0,97 + 0,847 \times 0,42 + 3,107 \times 0,43 + 0,42 \times 0,09 + 0,998 \times 1,18 = 5,92$ $Z_{2021} = 0,717 \times 0,97 + 0,847 \times 0,52 + 3,107 \times 0,53 + 0,42 \times 0,07 + 0,998 \times 1,26 = 4,09 > 2,9$ $Z_{2022} = 0,717 \times 0,98 + 0,847 \times 0,51 + 3,107 \times 0,52 + 0,42 \times 0,07 + 0,998 \times 1,18 = 3,25 > 2,9$	5,92	4,09	3,25
2. Модель О.Терещенко	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ де: X_1 – грошові надходження / зобов'язання; X_2 – валюта балансу / зобов'язання; X_3 – чистий прибуток / середньорічна сума активів; X_4 – прибуток / виручка; X_5 – виробничий запас / виручка; X_6 – виручка / основний капітал. $Z_{2020} = 1,5 \times 0,44 + 0,08 \times 1,09 + 10 \times 0,84 + 5 \times 0,60 + 0,3 \times 0,02 + 0,1 \times 15 = 13,68$ $Z_{2021} = 1,5 \times 0,55 + 0,08 \times 1,07 + 10 \times 0,61 + 5 \times 0,65 + 0,3 \times 0,02 + 0,1 \times 20,22 = 12,29$ $Z_{2022} = 1,5 \times 0,62 + 0,08 \times 1,07 + 10 \times 0,55 + 5 \times 0,66 + 0,3 \times 0,02 + 0,1 \times 19,23 = 11,80$	13,68	12,29	11,80
3. Модель Г.Спрінгейта 1978 р.	$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$, де X_1 – робочий капітал / сума активів; X_2 – прибуток до сплати % / сума активів; X_3 – прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; X_4 – чистий дохід / сума активів. $Z_{2020} = 1,03 \times 0,68 + 3,07 \times 0,43 + 0,66 \times 1,46 + 0,4 \times 1,18 = 3,46$ $Z_{2021} = 1,03 \times 0,54 + 3,07 \times 0,53 + 0,66 \times 1,22 + 0,4 \times 1,26 = 3,50$ $Z_{2022} = 1,03 \times 0,52 + 3,07 \times 0,52 + 0,66 \times 1,15 + 0,4 \times 1,18 = 3,56$	3,46	3,50	3,36
4. Модель Р.Ліса 1972 р.	$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$, де X_1 – оборотний капітал / сума активів; X_2 – операційний прибуток / сума активів; X_3 – нерозподілений прибуток / сума активів; X_4 – власний капітал / позичковий капітал. $Z_{2020} = 0,063 \times 0,97 + 0,092 \times 0,62 + 0,057 \times 0,43 + 0,001 \times 0,09 = 0,14$ $Z_{2021} = 0,063 \times 0,97 + 0,092 \times 0,74 + 0,057 \times 0,53 + 0,001 \times 0,07 = 0,16$ $Z_{2022} = 0,063 \times 0,98 + 0,092 \times 0,70 + 0,057 \times 0,52 + 0,001 \times 0,07 = 0,16$	0,14	0,16	0,16

Джерело: складено автором на основі [34], [35], [36], [37], [38], [39]

За моделлю Г.Спрінгейта підприємство вважається потенційним банкрутом якщо показник $Z < 0,862$. У разі якщо $Z > 2,451$, то вірогідність банкрутства мінімальна і компанія є фінансово надійною [36]. Для ТОВ "БІП СЕРВИС" цей показник становив 3,46 у 2020 р., 3,50 у 2021 р. та 3,36 у 2022 р., тому у короткостроковій перспективі ймовірність його банкрутства відсутня.

Граничне значення показника Z для моделі Р.Ліса дорівнює 0,037 [37], натомість, за даними табл. 2.13, воно коливалося у межах від 0,14 до 0,16. Таким чином ТОВ "БІП СЕРВИС" перебуває поза межами зони потенційного банкрутства.

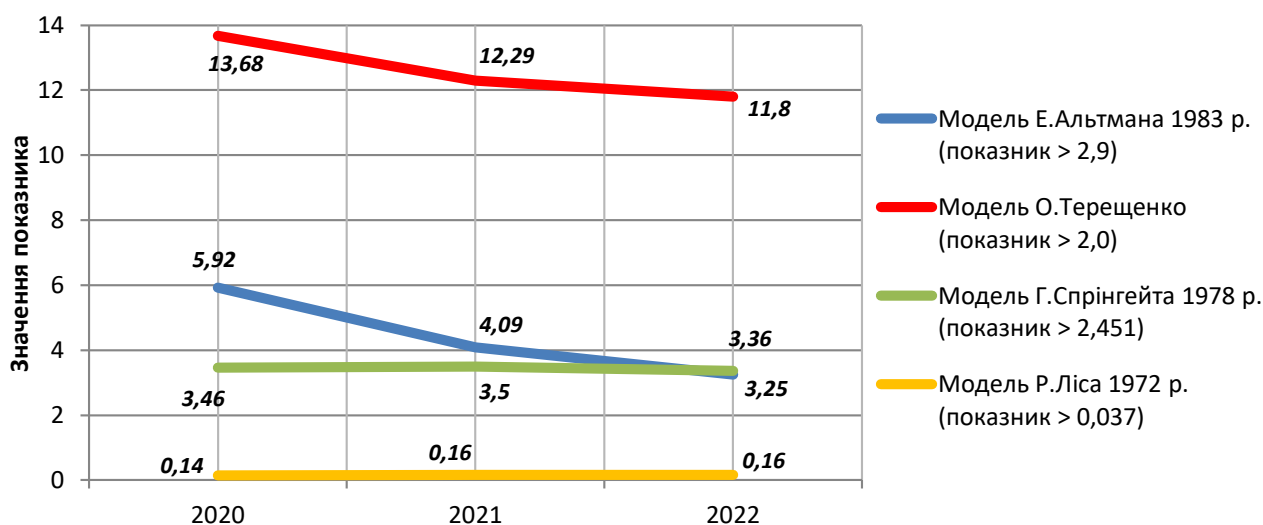


Рисунок 2.8 – Аналіз вірогідності банкрутства ТОВ "БІП СЕРВИС"

Джерело: складено автором на основі [34], [35], [36], [37], [38], [39]

Для забезпечення комплексного підходу оцінювання ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС" застосуємо модель Дюпона [41] та проведемо розрахунки за усіма трьома її видами, результати яких наведено у табл. 2.15.

Двофакторна модель Дюпона показує взаємозв'язок між таким показником ефективності діяльності компанії, як її рентабельністю та двома факторами: рентабельністю продажів та оборотністю активів, та розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня величина активів}} \quad (2.2)$$

або:

$$ROA = ROS \times Koa$$

де ROA (Return On Assets) – коефіцієнт рентабельності активів;

ROS (Return On Sales) – коефіцієнт рентабельності продажів;

Koa – коефіцієнт оборотності активів.

За цією моделлю визначається ступінь впливу існуючої системи продажів компанії та інтенсивність використання активів у процесі формування рентабельності підприємства.

Трифакторна модель Дюпона передбачає застосування такого показника ефективності, як коефіцієнт рентабельності власного капіталу, та розраховується за формулою:

$$ROE = ROS \times Koa \times LR \quad (2.3)$$

de ROE (Return On Equity) – рентабельність власного капіталу;

ROS (Return On Sales) – рентабельність продажів;

Koa – коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля).

Ця модель демонструє вплив результатів операційної діяльності на рентабельність підприємства та, зокрема показує як ефективність системи продажів компанії впливає на рентабельність її власного капіталу і, як наслідок, формує інвестиційну привабливість бізнесу.

П'ятифакторна модель Дюпон розраховується за формулою:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування і виплат \%}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування і виплат \%}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середня величина активів}} \times \frac{\text{Середня величина активів}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

або:

$$ROE = TB * IB * ROS * Koa * LR$$

de TB (Tax Burden) – коефіцієнт податкового тягаря;

IB (Interest Burden) – коефіцієнт процентного тягаря;

ROS (Return On Sales) – рентабельність продажів підприємства;

Koa – коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля).

Тут рентабельність власного капіталу підприємства визначається за рахунок таких показників, як: податкова ставка, відсотки за позиковим капіталом, ефективність продажів, результативність інвестиційної діяльності, а також фінансовий ризик.

Таблиця 2.15 – Факторний аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" за допомогою моделі Дюпона

Показник (розділ балансу)	2020	2021	2022	Зміна обсягу абс. тис.грн		Зміна обсягу відн. %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Середньорічна вартість активів	638	1518	1936	881	418	138,12	27,50
Власний капітал	100	110	130	10	20	10,00	18,18
Поточні зобов'язання	375	771	955	396	184	105,60	23,87
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	1500	2224	2500	724	276	48,27	12,41
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	549	940	1094	391	154	71,22	16,38
Чистий прибуток	537	924	1072	387	148	72,07	16,02
ROS – коефіцієнт рентабельності продажів	0,60	0,65	0,66	0,05	0,01	8,81	1,70
Коа – коефіцієнт оборотності активів	1,18	1,26	1,18	0,09	-0,08	7,35	-6,18
ROA – коефіцієнт рентабельності активів	0,71	0,82	0,79	0,12	-0,04	16,81	-4,58
LR – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля)	6,38	13,80	14,89	7,43	1,09	116,47	7,89
ТВ – коефіцієнт податкового тягара	0,978	0,983	0,980	0,005	-0,003	0,494	-0,314
ІВ – коефіцієнт процентного тягара	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ROE – рентабельність власного капіталу за 3-х факторною моделлю Дюпон	4,50	11,38	11,71	6,88	0,33	152,86	2,94
ROE – рентабельність власного капіталу за 5-ти факторною моделлю Дюпон	4,40	11,18	11,48	6,78	0,29	154,11	2,62

Джерело: складено автором на основі додатка II

Дані табл. 2.15 свідчать про те, що ТОВ "БІП СЕРВІС" в цілому є рентабельним підприємством у періодах, які досліджувались. Коефіцієнт рентабельності активів (ROA) продемонстрував зростання на 16,81% у 2021 році (що свідчить про доходність вкладених в активи компанії кошти), та мав незначний спад на 4,58% у 2022 році на тлі тяжкої політичної та економічної ситуації в Україні пов'язаної із війною (рис. 2.9).

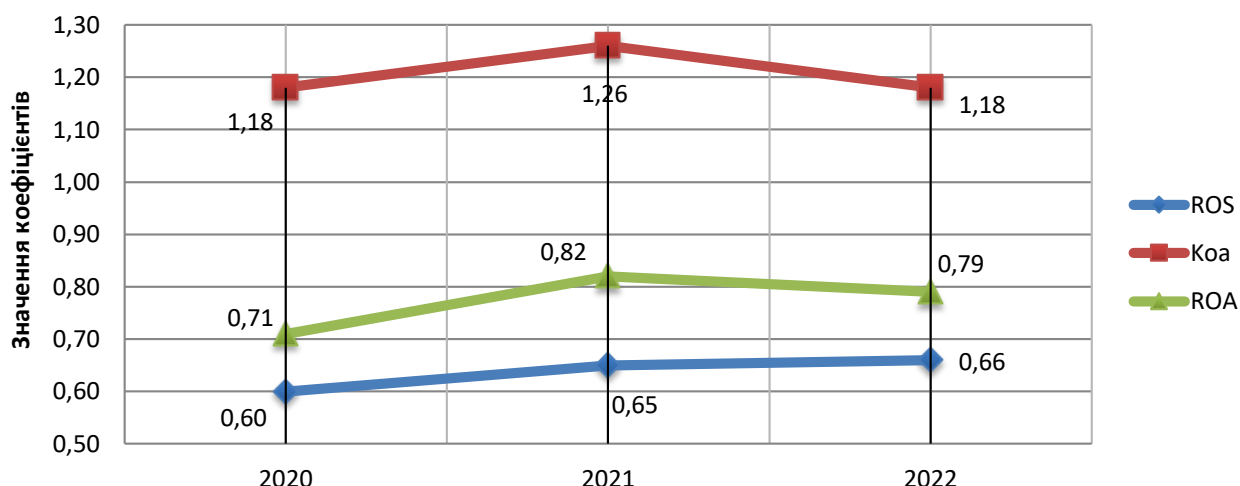


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності активів та продажів ТОВ "БІП СЕРВИС" за моделлю Дюпона

Джерело: складено автором на основі додатка II

Рентабельність власного капіталу ТОВ "БІП СЕРВИС" (ROE) як за трифакторною, так і за п'ятифакторною моделями Дюпон показала позитивну динаміку: зросла на 152,86% у 2021 р. і на 2,94% у 2022 р. та, відповідно, на 154,11% у 2021 р. і на 2,62% у 2022 р. Найбільший вплив мали фактор фінансового важеля, а також фактор рентабельності продаж, внаслідок збільшення яких відбулося зростання ROE (рис. 2.10). Можна зробити висновок, що протягом трьох останніх років розвиток ТОВ "БІП СЕРВИС" відбувається ефективно, та компанія є інвестиційно привабливою.

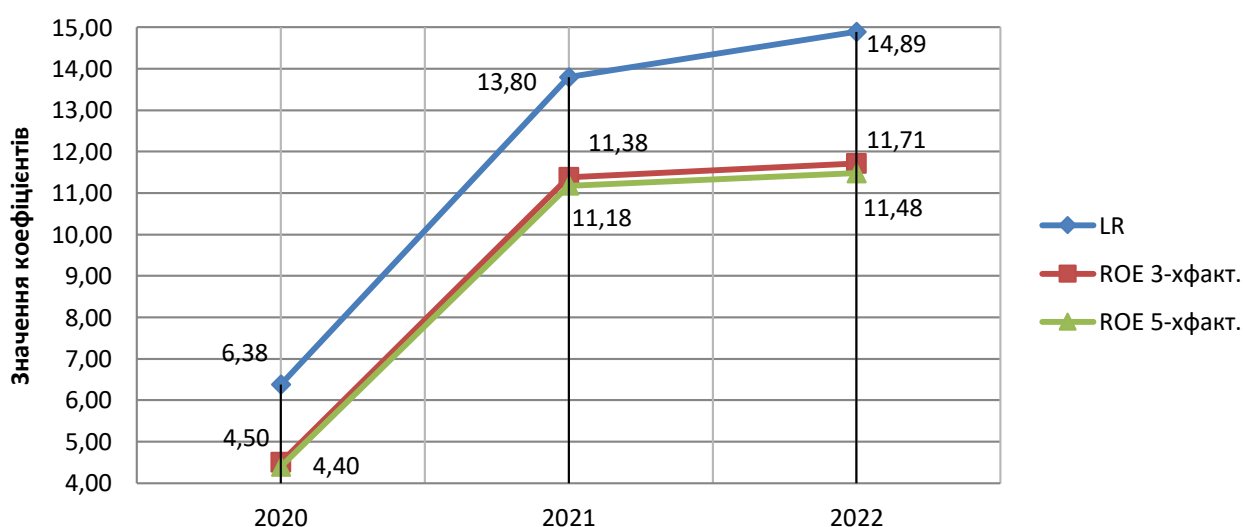


Рисунок 2.10 – Показники рентабельності власного капіталу та коефіцієнту капіталізації ТОВ "БІП СЕРВИС" за моделлю Дюпона

Джерело: складено автором на основі додатка II

Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища підприємства наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Фактори макросередовища ТОВ "БІП СЕРВИС"

Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
Політичні (P – Political)	Зміна пріоритетних розвитку держави у напрямку ЄС	+	6
	Нестабільність ситуації в країні внаслідок воєнних дій	-	8
Економічні (E – Economical)	Високий рівень інфляційних процесів, коливання валютних курсів та низький рівень доходів населення	-	9
Соціальні (S – Social)	Погіршення демографічної ситуації (низький рівень народжуваності та високий рівень смертності і захворюваності), міграційні процеси	-	5
Технологічні (T – Technological)	Розвиток технологій та розширення асортименту послуг компанії	+	7
Правові (L – Legal)	Нестабільність та зміна податкового, трудового та іншого вітчизняного законодавства	-	4
Етичні (E – Ethical)	Невисокі рівні етичних та моральних норм поведінки багатьох громадян;	-	3
	Підвищення вимог до якості послуг з боку основних клієнтів	+	7
Екологічні (E – Environmental)	Забруднення навколишнього середовища, вихлопними газами, та розвиток електротранспорту (зокрема, електровелосипедів)	-/+	8

Джерело: складено автором

За даними, наведеними в табл. 2.16 видно, що найбільший вплив на діяльність компанії здійснюють економічні, політичні, екологічні а також технологічні фактори.

В місті Києві існує досить велика кількість компаній, що реалізують послуги сервісу та ремонту мопедів, та слабо розвинутий ринок їх оренди. Всі конкуренти належать до суб'єктів малого підприємництва. Основними споживачами ринку послуг підприємства є столичні мережі піцерій. Із розвитком послуг з ремонту та обслуговування електровелосипедів збільшиться попит на послуги компанії з боку фізичних осіб. Характеристика п'яти конкурентних сил у галузі діяльності підприємства ТОВ "БІП СЕРВІС" за методикою Майкла Портера наведена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Характеристика 5 конкурентних сил за моделлю Портера

Конкурентна сила	Фактори, що сприяють посиленню влади	Фактори, що послаблюють владу	Можливі реакції з боку підприємства
Наявні конкуренти	Недостатня підтримка цього ринку	Боротьба за власну частку на ринку	Зміцнення власних позицій на ринку
Потенційні конкуренти	Розширення видів послуг	Цінова політика та політика сервісу	Впровадження стратегії диференціації
Споживачі	Обсяги замовлених послуг	Концентрація споживачів до рівня концентрації підприємства	Співвідношення вартості послуг, ціни закупівель та рівня сервісного обслуговування
Постачальники	Вплив обсягів, ціни та якості поставок на вартість послуг	Рівень концентрації існуючих на ринку постачальників	Пряма і зворотна інтеграція постачальників
Товари-замінники	Схильність споживачів до купівлі запчастин-замінників	Витрати на зміну запчастин	Можливість задовольняти потреби споживачів іншим способом

Джерело: складено автором на основі [32], [33]

Ступінь однорідності та стандартності робіт і послуг, що пропонують конкуренти є досить високим, проте виконання комплексу послуг із сервісу та ремонту мопедів та суміщення його з послугами надання в оренду спеціально обладнаних мопедів та електровелосипедів для мережі піцерій не було реалізовано в Києві поки ще ні одним підприємством. Розбіжності сервісу по роботах і послугам є незначними – на відміну від конкурентів ТОВ "БІП СЕРВІС" пропонує замінний транспорт під час ремонту основного.

Бар'єрами проникнення на ринок є необхідність наявності відповідних виробничих приміщень, спеціально підготовленого персоналу, залучення постійних клієнтів, організації безперебійного постачання запчастин.

Ринок даних послуг характеризується сталістю попиту, регіональною замкнутістю, існуванням незадоволених потреб. Рівень агресивності поведінки конкурентів невеликий, іноді є нецінова конкуренція в маркетингу, інноваціях. За рівнем напруженості конкуренції ринок характеризується як помірно концентрований (табл. Л.2).

Аналіз стратегічних активів підприємства наведено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 – Стратегічні активи ТОВ "БІП СЕРВІС"

Група стратегічних активів	Ідентифікація стратегічних активів	Ступінь важливості	Відносна сила у порівнянні з найближчим конкурентом	Висновок про можливий розвиток активу
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ				
A1. Фінанси	Гроші та їх еквіваленти	9	7	Можливий
A2. Технології	Програмне забезпечення, сучасні матеріали, інструменти	7	5	Підприємство не є їх виробником
A3. Основні засоби	Обладнання та устаткування	10	10	Можливе удосконалення
A4. Місце розташування	Керівництво поточною діяльністю здійснюється із головного офісу, окрім якого підприємство має два виробничих приміщення розташованих у право- та лівобережній частинах м.Києва	8	6	Виробничі приміщення знаходиться в центральних частинах міста, мають зручну логістику. Але підприємство несе витрати на їх оренду
A5. Дистрибуція	Мережа дилерів відсутня	1	1	Не є доцільним
A6. Конкурентна позиція	Частка компанії на ринку	8	9	Можливо за умови грамотної маркетингової та управлінської політики підприємства
A7. Знання підприємства	Досвід, навички та кваліфікація персоналу, технології	10	10	Можливо підвищення кваліфікації
A8. Репутація	Громадська думка та враження клієнтів від результатів діяльності компанії на ринку	8	9	Можливо підвищення рівня репутації

Продовження таблиці 2.18

ВІДМІТНІ ЗДІБНОСТІ				
31. Розробка товарів	Здатність організувати надання нових видів послуг	9	9	Виконання комплексу послуг із сервісу та ремонту електро-велосипедів та суміщення його з послугами надання їх в оренду для мережі піцерій
32. Виробництво	Процес виконання робіт та надання послуг	10	10	Можливо розширення та удосконалення
33. Інжиніринг	Діяльність з консультування клієнтів	3	4	Можливе удосконалення
34. Фінансовий менеджмент	Процес та система управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів компанії	9	8	Можливе удосконалення
35. НДДКР	Створення власних процедур економії часу та матеріалів	8	10	Можливо розширення та удосконалення
36. Маркетинг і продаж	Просування робіт та послуг на ринку	7	8	Підвищення чутливості реагування на зміни ринку, керуванням рекламою та стимулюванням збуту
37. Наявність протекціоністського захисту з боку держави	Відсутня	3	2	Можливо удосконалення тарифно-митної політики

Джерело: складено автором

Таким чином головними стратегічними активами ТОВ "БІП СЕРВИС" слід вважати виробничі, кадрові й технологічні, що дають можливість водночас скоротити витрати й диверсифікувати види робіт та послуг. ТОВ "БІП СЕРВИС" використовує свої стратегічні активи та відмінні компетенції для використання ринкових можливостей й мінімізації загроз. На їх основі ТОВ "БІП СЕРВИС" має

формувати стійкі конкурентні переваги, які складно уникнути або скопіювати, і є причиною більш високої ефективності компанії.

Аналіз основних компетенції підприємства наведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 – Компетенції підприємства ТОВ "БІП СЕРВИС"

Ієрархічний рівень компетенцій	Характеристика (ідентифікація) компетенцій	Індикатори виявлення та оцінювання стану
Професійні	Фахівці з технічного обслуговування та ремонту колісних транспортних засобів; Фахівці з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності; Фахівці з маркетингу	В компанії працюють 18 фахівців; досвід роботи за фахом спеціалістів адміністрації від 11 до 16 років, бухгалтерії та маркетологів – від 5 до 8 років, виробничого відділу від 3 до 12 років. Більшість працівників (особливо молодь) схильні та мають здібності до навчання. Адміністрація заохочує та мотивує професійний розвиток персоналу, з урахуванням специфіки діяльності компанії, та враховуючи стрімкий розвиток науково-технічної галузі
Рольові	Діяльність підприємства організована з дотриманням того принципу, що кожен робітник, виконуючи власні виробничі завдання, повинен відчувати себе невід'ємною складовою частиною компанії, від якого залежить загальні результати та успіх діяльності всієї компанії	Персонал компанії має необхідний досвід та відповідний рівень освіти і кваліфікації для роботи. Менеджмент підприємства належно організовує його виробничо-господарську діяльність застосовуючи методи обґрунтованого планування, аналізу кон'юнктури ринку та передового досвіду, з метою підвищення технічного рівня та якості послуг, економічної ефективності діяльності, раціонального використання і витрачання всіх видів ресурсів. Робочі кадри дотримуються вимог щодо професійного та своєчасного виконання сервісних і ремонтних робіт, проявляють комунікабельність, а також ініціативність щодо удосконалення виробничих процесів
Функціональні	Налагоджена та удосконалена система комплексної взаємодії відділу маркетингу та виробничого відділу, за участю фахівців з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності, і під належним контролем адміністрації, дозволяє своєчасно та у повному обсязі здійснювати закупівлю матеріалів і запчастин та виконувати	Адміністрація підприємства керує виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю компанії, організовує роботу та ефективну взаємодію її структурних підрозділів. Фахівці відділу маркетингу координують діяльність із збирання і аналізу економічної та комерційної інформації, створення відповідного банку даних підприємства (заявки на постачання обладнання, матеріалів і запчастин, замовлення на надання послуг, договори, реклама, місткість ринку, та інш.), розробляють

	замовлення з сервісного обслуговування та ремонту	пропозиції і рекомендацій щодо зміни технічних, організаційних, економічних та інших характеристик послуг та робіт з метою поліпшення їх якостей і стимулювання збуту.
--	---	--

Продовження таблиці 2.19

		Спеціалісти бухгалтерії виконують роботу із бухгалтерського обліку, аналізу, а також контролю за станом і результатами господарської компанії, обліковують грошові кошти, ТМЦ, основні фонди тощо. Фахівці виробничого відділу здійснюють діагностування технічного стану, перевірку транспортних засобів та безпосередньо виконують їх технічне обслуговування і ремонт. Всі основні фінансові та нематеріальні активи підприємства зосереджені на виробництві: наданні сервісних послуг та виконанні ремонтних робіт.
Стратегічні	Стратегія диференціації - створення нового, унікального виду послуг, відсутнього у конкурентів Стратегія фокусування - спеціалізація та концентрації діяльності компанії, з урахуванням вимог певного сегменту та без орієнтації на весь ринок (за класифікацією М. Портера)	Створення та організація надання послуг з ремонту, технічного обслуговування та надання в оренду електровелосипедів для мережі піцерій є новим видом бізнесу, який є дуже конкурентоспроможним та має високий попит Виконання комплексу послуг із сервісу та ремонту мопедів та суміщення його з послугами надання в оренду спеціально обладнаних мопедів для мережі столичних піцерій забезпечує сталість бізнесу, прогнозований та запланований дохід від постійних замовників, та конкурентоздатність підприємства
Ключові	Діяльність, яка забезпечує не тільки ремонт та сервісне технічне обслуговування, а й надання в оренду спеціально обладнаної для перевезення продукції мережі піцерій мото- та електровело- техніки	Унікальні, відмітні характеристики послуг компанії практично не можуть бути відтворені конкурентами, оскільки являють собою складну взаємодію між підприємством і постійними замовниками та окремі індивідуальні взаємовідносини щодо надання послуг з урахуванням індивідуальних вимог корпоративних клієнтів

Джерело: складено автором

Проведений комплексний аналіз діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" показав відсутність серйозних проблем пов'язаних з економічною складовою функціонування підприємства – ця молода компанія є конкурентоспроможною, розвивається та нарощує прибуток, ефективно управляє персоналом. Але

результати отримані лише на підставі бухгалтерської звітності, не є абсолютно повним джерелом інформації про ефективність діяльність підприємства, та потребують врахування також і нефінансових показників.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ПРОЄКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "БІП СЕРВІС"

3.1 Основні стратегічні напрямки розвитку компанії

Одним із найголовніших елементів управління, що визначає напрямки та можливості для довгострокового розвитку підприємства, та досягнення конкурентних переваг на ринку протягом тривалого періоду є стратегія бізнесу.

Стратегія (грец. – "мистецтво полководця") це загальний план дій, спосіб досягнення обраної важливої мети протягом довготривалого проміжку часу. В економіці та бізнесі стратегія – це заходи необхідні для довгострокового розвитку, забезпечення конкурентних переваг компанії та досягнення цілей при оптимальному використанні власних ресурсів.

Стратегія є нерозривно пов'язаною з політикою бізнес-структури та є вектором (напрямком) продовження розвитку власного бізнесу після виходу його на ринок.

Ефективність стратегічних напрямків визначається оцінкою та розглядом різноманітних варіантів стратегій бізнесу, для чого необхідно провести якісний та детальний аналіз, спрямований на вибір оптимальної стратегії розвитку компанії.

Для порівняння різних існуючих стратегічних зон господарювання застосуємо один із найбільш розповсюджених методів та зручних інструментів портфельного аналізу підприємства і оцінки бізнес стратегії його подальшого розвитку так звану матрицю Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group - BCG) або матрицю "зростання" (аналіз темпів росту і частки ринку), яка була створена у 60-х роках XX століття засновником цієї Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном [43], [44].

Матриця BCG дозволяє компанії класифікувати власні господарські підрозділи або види діяльності у залежності від їх частки на ринку відносно головних конкурентів, а також темпів росту у відповідній галузі.

На основі вихідних даних (табл. 3.1) побудуємо матрицю BCG для ТОВ "БІП СЕРВІС" (рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови матриці BCG

Послуги	Обсяг послуг, тис.грн		Обсяг продаж провідного конкурента, тис.грн	Розрахункові показники	
	2020	2021		Темпу приросту ринку	Відносна частка ринку
Сервісне обслуговування та ремонт мопедів	900	1200	1580	1,33	0,76
Надання мопедів в оренду	450	500	100	1,11	5,00
Сервісне обслуговування та ремонт електровелосипедів	30	110	10	3,67	11,00
Надання електровелосипедів в оренду	15	30	2	2,00	15,00

Джерело: складено автором за даними, наданими підприємством

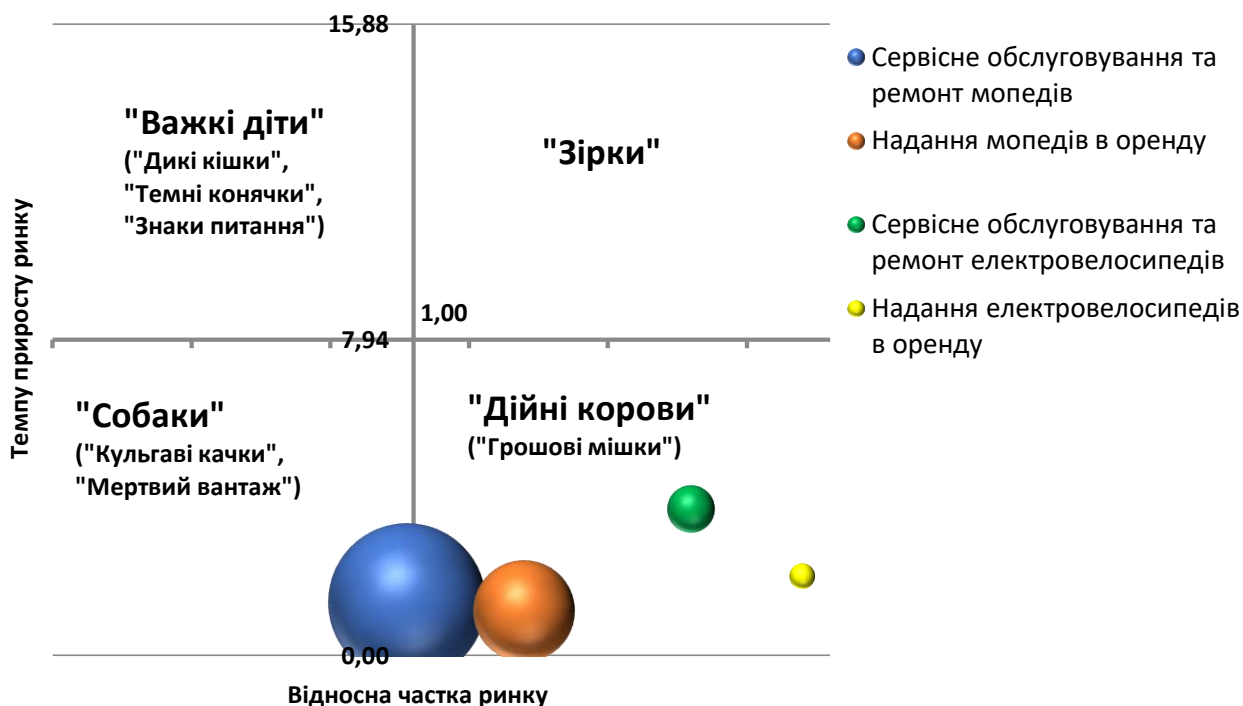


Рисунок 3.1 – Матриця BCG для ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором на основі [43], [44].

Як вбачається із даних розробленої матриці, істотну ринкову частку і достатні темпи зростання ринку мають послуги та роботи із сервісного

обслуговування та ремонту електровелосипедів, а також послуги із надання електровелосипедів в оренду.

Послуги із надання мопедів в оренду є такими, що приносить достатні прибутки і який має бути під контролем для підтримання цих позицій.

Окремої уваги потребують послуги та роботи із сервісного обслуговування та ремонту мопедів, які хоча і приносять прибуток, але потребують проведення детального аналізу таких послуг та робіт, а також удосконалення та зміну умов їх надання.

Побудова і аналіз матриці BCG вказує на необхідність вибору наступних стратегій для ТОВ "БІП СЕРВІС":

- збільшення ринкової частки послуг та робіт із сервісного обслуговування та ремонту електровелосипедів, а також послуг із надання електровелосипедів в оренду з метою їх переходу в категорію "Важкі діти", а у перспективі до категорії "Зірки", а також послуг та робіт із сервісного обслуговування та ремонту мопедів з метою їх переходу в категорію "Дійні корови";

- збереження ринкової частки послуг підприємства із надання мопедів в оренду, які перебувають у категорії "Дійні корови", з метою отримання стабільного доходу від цієї діяльності.

Для подальшого аналізу застосуємо матрицю McKinsey, яку називають "матриця привабливості ринку" або "екран бізнесу" [45]. Вона була розроблена міжнародною консалтинговою компанією McKinsey & Company, спільно з корпорацією General Electric, та ґрунтується на двох факторах: привабливість та конкурентоспроможність бізнесу, кожен з яких характеризується певною групою показників (табл. 3.2).

Схема матриці GE/McKinsey є квадратом, сформованим по двох осях, де вертикальна вісь Y - це сила бізнесу (багатофакторний вимір привабливості ринку щодо певного бізнесу), а горизонтальна вісь X - привабливість галузі (багатофакторна оцінка конкурентного статусу певного бізнесу).

Кожна вісь умовно поділена на три окремі частини: низька, середня та висока. Відповідно, матриця складається із дев'яти квадрантів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Модель GE/McKinsey

Джерело: складено автором на основі [45]

Для побудови моделі оцінки привабливості та конкурентоспроможності послуг, що надаються підприємством, умовні скорочення видів робіт та послуг: сервісне обслуговування та ремонт мопедів – Послуги-1; надання мопедів в оренду – Послуги-2; сервісне обслуговування та ремонт електровелосипедів – Послуги-3; надання електровелосипедів в оренду – Послуги-4.

Таблиця 3.2 – Показники, необхідні для побудови матриці McKinsey

Показники	Частка, %	Оцінка від 1 до 10				Підсумковий результат			
		Послуги -1	Послуги -2	Послуги -3	Послуги -4	Послуги -1	Послуги -2	Послуги -3	Послуги -4
Критерії привабливості									
Рівень конкуренції	18%	8	5	9	10	1,44	0,90	1,62	1,80
Потреби споживачів	12%	9	6	10	7	1,08	0,72	1,20	0,84
Вплив заміників	4%	3	3	7	3	0,12	0,12	0,28	0,12
Технологічні нововведення	11%	5	2	6	6	0,55	0,22	0,66	0,66
Сезонність	20%	7	10	9	10	1,40	2,00	1,80	2,00
Розмір, темпи росту ринку	26%	10	7	7	9	2,60	1,82	1,82	2,34
Вплив зовнішнього середовища	9%	2	6	8	7	0,18	0,54	0,72	0,63
Загальна оцінка	100%					7,37	6,32	8,10	8,39
Критерії конкурентоспроможності									
Якість і швидкість надання	14%	8	7	7	7	1,12	0,98	0,98	0,98
Унікальність послуг	27%	5	10	9	10	1,35	2,70	2,43	2,70
Наявність ресурсів	15%	7	8	7	9	1,05	1,20	1,05	1,35
Виробничі можливості	16%	7	8	8	3	1,12	1,28	1,28	0,48
Прихильність споживачів	10%	5	9	6	9	0,50	0,90	0,60	0,90
Зручне розташування	8%	7	2	7	1	0,56	0,16	0,56	0,08
Гнучкість	10%	3	8	3	9	0,30	0,80	0,30	0,90
Загальна оцінка	100%					6,00	8,02	7,20	7,39

Джерело: розроблено автором за даними, наданими підприємством

Використовуючи отримані результати побудуємо матрицю GE/McKinsey для ТОВ "БІП СЕРВІС" (рис. 3.3).

		Конкурентоспроможність послуг на ринку		
		Висока (8-10 балів)	Середня (4-7 балів)	Низька (1-3 балів)
Привабливість галузі	Висока (8-10 балів)		Послуги 3 Послуги 4	
	Середня (4-7 балів)	Послуги 2	Послуги 1	
	Низька (1-3 балів)			

Рисунок 3.3 – Матриця GE/McKinsey для ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором

Для кожного виду послуг формується подальша стратегія, згідно альтернатив стратегічних зон за матрицею GE/McKinsey (рис. 3.4).

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність послуг на ринку		
	Висока	Середня	Низька
Висока	1. Стратегії збереження та зміцнення позиції на ринку, агресивного зростання, концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, значні інвестиції, розширення виробництва	2. Стратегії розвитку, інвестування в зростання, посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	4. Стратегія вибіркового інвестування і розвитку або вихід з ринку: спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація, якщо новий товар чи послуга не мають конкурентних перспектив
Середня	3. Стратегія вибіркового збору врожаю або інвестування розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	5. Стратегія сегментування і вибіркового інвестування та розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик незначний	7. Стратегія контрольованого догляду або згортання інвестицій, пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування, розгляд питання щодо продажу частини бізнесу
Низька	6. Стратегія "збору врожаю" (сильний бізнес на ринку, що "відмирає"): захист ринкової частки без додаткових витрат, концентрація на привабливих сегментах	8. Стратегія збору врожаю при постійному контролі: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання, скорочення асортименту, планування та підготовка до відходу з цього ринку	9. Стратегія швидкого відходу з ринку або атака конкурентів (їх послаблення): "збирання вершків" без інвестування мінімізація постійних витрат, або припинення бізнесу у разі потрапляння до зони збитків

Рисунок 3.4 – Характеристика і види стратегій за матрицею GE/McKinsey

Джерело: розроблено автором на основі [45]

За результатами проведеного аналізу приходимо до висновку, що підприємство посідає середні конкурентні позиції при наданні послуг із сервісного обслуговування, ремонту та надання в оренду мопедів, проте має високі позиції у наданні послуг із сервісного технічного обслуговування, ремонту та надання в оренду електровелосипедів. Таким чином, подальшими стратегіями для послуг, що надаються ТОВ "БІП СЕРВИС" є наступні:

1. Для послуг та робіт із сервісного обслуговування та ремонту мопедів – базовою є стратегія сегментування та вибіркового інвестування, як для "найбільш середньої" з усіх середніх позицій. У зв'язку з цим і бізнес-стратегія має бути середньої, тобто необхідні виключно особливо вибіркоче інвестування в особливо прибуткові та найменш ризиковані заходи, а також спеціалізація та грамотна диференціація - пошук та розвиток прибуткових зростаючих сегментів та створення бар'єрів для проникнення до них конкурентів.

2. Для послуг із надання мопедів в оренду – базовою є стратегія "вибіркового збору" врожаю або інвестування. Середня привабливість ринку та досить висока конкурентоспроможність послуг на ринку вимагає від бізнес-стратегії компанії: пошуку та чіткого окреслення найбільш перспективних зростаючих сегментів ринку та цільового (обережного) інвестування розвитку бізнесу саме на цих сегментах (з метою зростання швидше від ринку), збереження та подальшого посилення свого лідерства (конкурентної позиції та статусу) на ринку.

3. Для послуг із сервісного обслуговування, ремонту та надання електровелосипедів в оренду – базовою є стратегія зростання (розвитку). Становлення та функціонування цих видів послуг відбувається на досить високо привабливому ринку, але конкурентний статус та сила цього бізнесу є наразі середньою. Тому бізнес-стратегія підприємства повинна бути зосереджена на посиленні його сильних сторін і конкурентних переваг, виявленні та усуненні слабких сторін, здійсненні цільового інвестування для отримання максимального прибутку та посилення власних позицій на ринку.

На рис. 3.5 наведена матриця стратегічного балансу (SWOT).

	Можливості Рішення: використовувати	Загрози Рішення: пом'якшити
Сильні сторони Рішення: підтримувати та розвивати	Поле СіМ <u>Рішення:</u> Підтримка та розвиток діяльності по наданню комплексу послуг і робіт із сервісу та ремонту мопедів та суміщення його з послугами надання в оренду спеціально обладнаних мопедів для мережі столичних піцерій	Поле СіЗ <u>Рішення:</u> Використання власних сильних сторін з метою пом'якшення загроз та усунення конкурентів
Слабкі сторони Рішення: ліквідувати	Поле СлМ <u>Рішення:</u> Подолання слабкостей підприємства за рахунок адаптації до всіх можливих змін зовнішнього середовища	Поле СлЗ <u>Рішення:</u> Усунення слабких сторін розвитку підприємства за рахунок найбільш повного використання його можливостей та активного впровадження антикризових стратегій

Рисунок 3.5 – Матриця стратегічного балансу ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором на основі [47]

Значення проведеного SWOT – аналізу полягає у створенні підґрунтя для формування подальшої вдалої та обґрунтованої стратегії розвитку ТОВ "БІП СЕРВІС".

3.2 Розробка та обґрунтування проєктів підвищення ефективності функціонування компанії

Проведений у попередньому розділі комплексний аналіз діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" показав відсутність великих проблем пов'язаних з економічною складовою функціонування компанії на даному етапі. Проте для подальшого розвитку, збереження існуючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємству потрібно удосконалюватись, підвищувати ефективність своєї діяльності та розширювати асортимент послуг.

Для цього було розроблено, обґрунтовано та запропоновано до впровадження такі проєкти підвищення ефективності функціонування ТОВ "БІП

СЕРВИС" як, виведення на ринок і розвиток із забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаними електровелосипедами, і здійснення їх сервісного технічного обслуговування та ремонту, запровадження збалансованої системи показників ТОВ "БІП СЕРВИС", а також організація застосування спеціальних програмних продуктів. Розглянемо проекти більш детально.

Численні дослідження систем управління, аналіз ефективності діяльності зумовили висновок про те, що управління за допомогою лише фінансових показників загалом не надає достатньо інформації необхідної для своєчасного прийняття вірних управлінських рішень. Необхідно впровадити іншу систему контролю ефективності та виконання стратегічних цілей компанії, яка дає реальнішу картину поточного стану діяльності. Однією із таких є Збалансована система показників (ЗСП, англ. – Balanced Scorecard, BSC), що активно застосовується у світовій практиці і впроваджується на українських підприємствах.

Система BSC призначена надати відповіді на чотири основні важливі питання (рис. 3.6), дає можливість належно оцінити ефективність обраної стратегії та простежити її реалізацію у вигляді взаємозв'язаних індикаторів-показників діяльності в межах основних чотирьох перспектив: фінансовий аспект (The Financial Perspective); внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective); орієнтація на клієнта, споживчий аспект (The Customer Perspective); навчання працівників та перспективи зростання (The Learning and Growth Perspective).

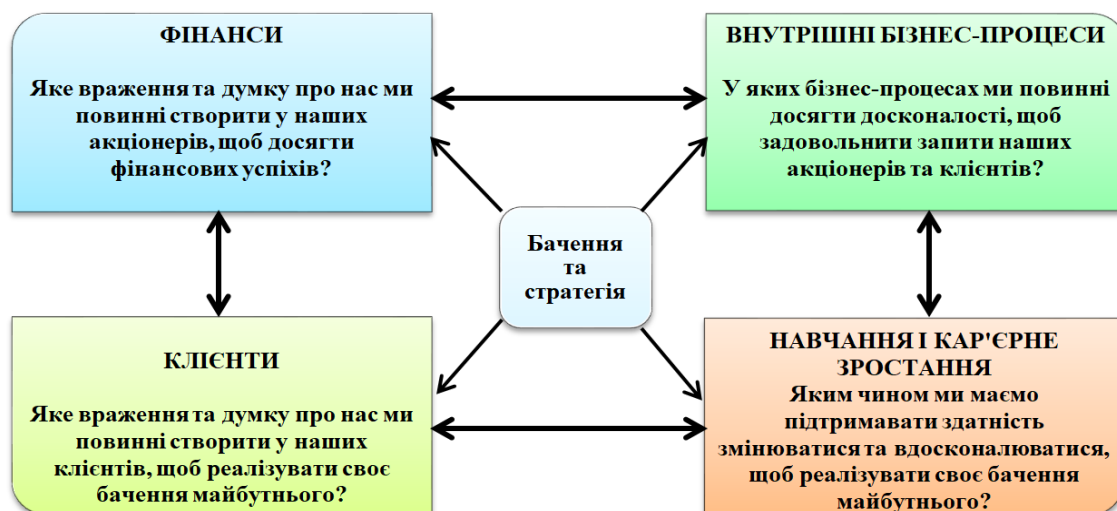


Рисунок 3.6 – Збалансована система показників Д. Нортон і Р. Каплана

Джерело: розроблено автором на основі [49], [50], [51]

Для побудови Збалансованої системи показників ТОВ "БІП СЕРВІС" застосуємо методику шести кроків (рис. М.1), та визначимо основні фактори, які визначають успіх компанії (рис. М.2).

З метою успішної розробки системи BSC виберемо найважливіші з точки зору оцінювання ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" показники по кожній проєкції BSC. Важливо те, що структуру системи BSC можна легко модифікувати, при цьому відсутня можливість обрати єдиний базовий показник, який забезпечував би вимірюванню успішності реалізації та ефективності функціонування бізнеса.

Необхідно дотримуватись трьох принципів: раціональність інформації, збалансованість цілей та можливість оцінити показники, адже включення до системи BSC великої кількості індикаторів та різноманітних індексів створює небезпеку невиправданого занурення у деталі та втрати перспективи. Доберемо ті показники, які насамперед відповідають конкретним потребам компанії та тому середовищу, у якому вона перебуває.

Для побудови збалансованої системи показників з визначенням показників ефективності ТОВ "БІП СЕРВІС" спочатку розроблюємо стратегічну карту корпоративного рівня, яка описує основні стратегічні цілі підприємства та взаємозв'язки між ними (рис. 3.7).

Проаналізувавши цілі та причинно-наслідкові зв'язки, ми бачимо, що прийняття на роботу досвідчених працівників, підвищення їх кваліфікації та впровадження сучасної системи мотивації робітників тісно пов'язане із внутрішніми бізнес-процесами, зокрема забезпечує підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів, виконання робіт та надання послуг.

Мета клієнтського аспекту є визначення можливих стратегій (розширення та утримання клієнтської бази, підвищення рівня їх задоволеності), успішні результати яких відображають цілі у фінансовій складовій (зростання прибутків та активів, зниження витрат). Способи ж реалізації вибраної стратегії формулюють складові навчання та розвитку і внутрішні бізнес-процеси.

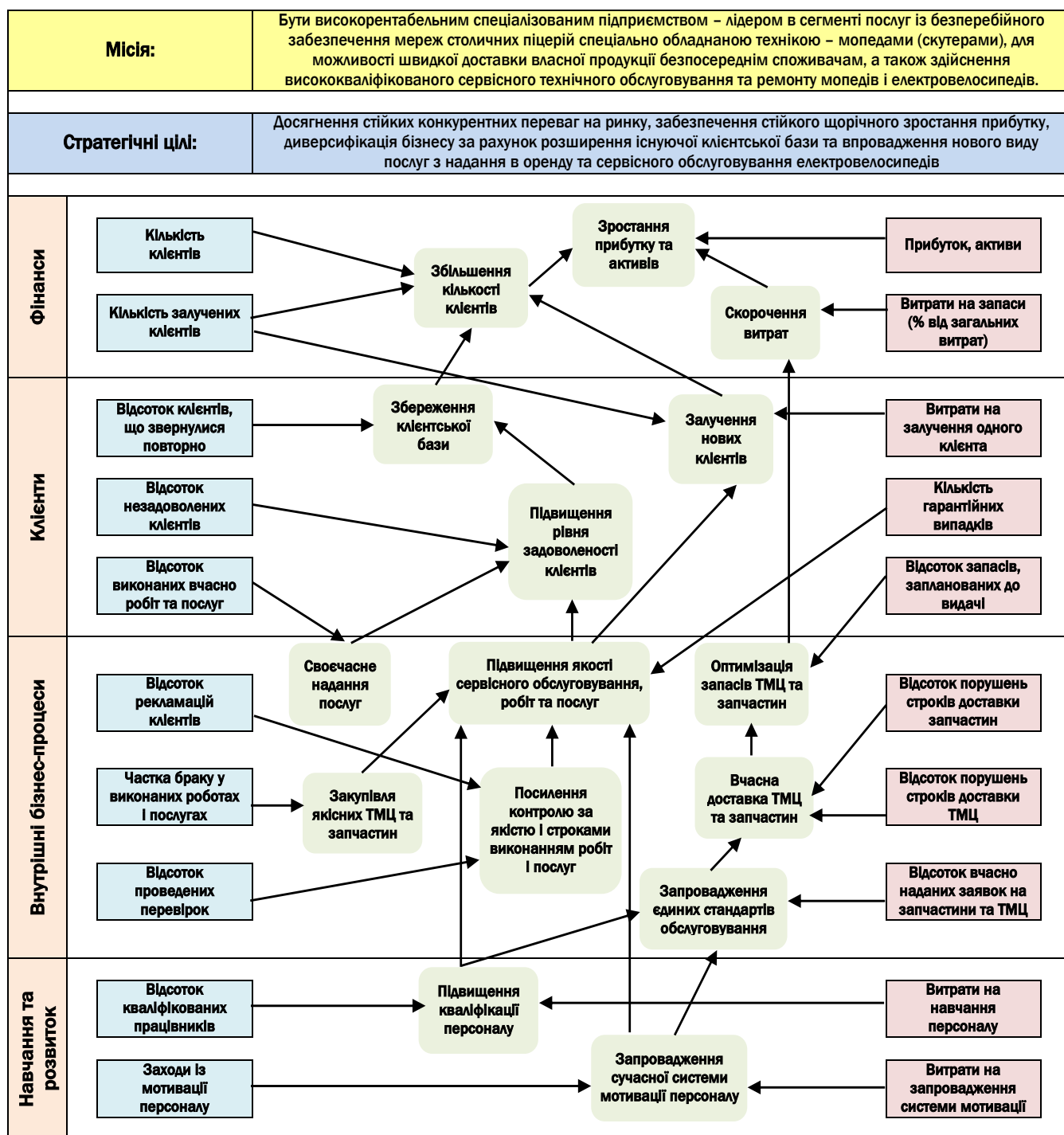


Рисунок 3.7 – Стратегічна карта ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: складено автором на основі [48]

Як це видно з рис. 3.7, причинно-наслідкові зв'язки чітко показують залежності та взаємопов'язаність між окремими цілями компанії - досягнення однієї встановленої мети слугує передумовою для досягнення наступної мети, і так, по ланцюгу, до забезпечення стратегічних цілей підприємства та виконання його місії.

На основі стратегічної карти визначаємо ключові показники ефективності, які відображають якісно-кількісні характеристики кожної з чотирьох складових Збалансованої системи показників, та будуємо її (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Збалансована система показників ТОВ "БІП СЕРВІС"

Мета	Показники	Значення
1. У фінансовій складовій		
1. Забезпечення стабільного зростання прибутку	Чистий прибуток підприємства	Зростання на 7% у порівнянні з минулим роком
2. Збільшення обсягів реалізації робіт та послуг	Валовий дохід (виручка) від реалізації виконаних робіт та наданих послуг	Збільшення на 20% у порівнянні з минулим роком
3. Підвищення рентабельності продажів робіт та послуг (ROS)	Коефіцієнт ROS розраховується за формулою: $ROS = \Pi / В * 100\%$, де Π - чистий прибуток $В$ – виручка від реалізації	Збільшення на 7% у порівнянні з минулим роком
4. Підвищення рентабельності активів (ROA)	Коефіцієнт ROA розраховується за формулою: $ROA = \Pi / А * 100$, де Π - чистий прибуток $А$ - сукупні активи	Збільшення на 8% у порівнянні з минулим роком
5. Підвищення рентабельності операційної діяльності (ROD)	Коефіцієнт ROD розраховується за формулою: $ROD = ПОД / ВОД * 100$, де $ПОД$ - прибуток від операційної діяльності $ВОД$ - поточні витрати, пов'язані з операційною діяльністю	Збільшення на 1% у порівнянні з минулим роком
2. У маркетинговій складовій (клієнти)		
1. Забезпечення утримання постійних клієнтів	Кількість повторних звернень постійних клієнтів з метою сервісного обслуговування та надання послуг	Не менш ніж 85%
2. Розширення існуючої клієнтської бази. Мінімізація кількості втрачених клієнтів та їх повернення	Кількість нових клієнтів підприємства	Збільшення кількості клієнтів на 20%
3. Підвищення ступеня задоволеності потреб клієнтів	Кількість скарг та рекламаций, що надійшли від клієнтів	Зменшення кількості незадоволених клієнтів до 0%
4. Збільшення частки підприємства на ринку (міста Києва)	Питома вага обсягу послуг підприємства в загальній місткості ринку збуту	Збільшення частки на ринку в від 20% до 30% (у залежності від виду послуг)

Продовження таблиці 3.3

3. У складовій внутрішніх бізнес-процесів		
1. Мінімізація собівартості послуг	Визначають, шляхом поділу суми витрат на кількість наданих послуг	Зменшення на 5% у порівнянні з минулим роком
2. Покращення якості сервісного обслуговування, робіт та послуг	Відсоток рекламаций та скарг клієнтів	Відсутність рекламаций та скарг клієнтів на якість обслуговування, робіт та послуг
3. Посилення контролю за якістю і строками виконанням робіт і послуг	Періодичність та кількість проведених перевірок	Щоденний контроль та щотижневі перевірки відповідальними особами
4. Оптимізація запасів ТМЦ та запчастин	Кількість товарно-матеріальних цінностей та запчастин на складі підприємства	Забезпечення наявності необхідної кількості ТМЦ та запчастин для можливості постійного та безперебійного виконання робіт і послуг
5. Підвищення рівня продуктивності праці	Вимірюється відношенням чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньооблікової чисельності штатних працівників	Збільшення на 5 % у порівнянні з минулим роком
4. У складовій якості та розвитку персоналу		
1. Формування висококваліфікованих кадрів	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп) розраховується за формулою: $K_{ip} = K_{vkp} / SO_{чшп}$, де K_{vkp} – кількість висококваліфікованих працівників $SO_{чшп}$ – середньооблікова чисельність штатних працівників	Постійне збільшення рівня інтелектуального розвитку працівників підприємства та інноваційного потенціалу. Коефіцієнт має бути близьким (прагнути) до показника "1"
2. Повна комплектація кадрами	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк) розраховується за формулою: $K_{зк} = SO_{чшп} / N_{kp}$, де N_{kp} – необхідна кількість працівників	Постійне забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу. Коефіцієнт має бути близьким (прагнути) до показника "1"
3. Мінімізація плинності кадрів	Коефіцієнт загальної плинності робочої сили (Кпл) розраховується за формулою: $K_{пл} = ЗР / SO_{чшп}$, де $ЗР$ – звільнені за власним бажанням - звільнені з інших причин	Постійне зменшення плинності кадрів. Коефіцієнт має бути близьким (прагнути) до показника "0"
4. Підвищення рівня кваліфікації персоналу	Бюджетування та забезпечення здійснення витрат на навчання працівників	Не менше ніж 5% від річного фонду оплати праці

Джерело: розроблено автором за даними, наданими підприємством

За результатами аналізу тенденцій розвитку кожного з визначених показників за останні 3 роки, визначимо рівень фактичних значень та динаміки кожного ключового показника ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Динаміка фактичних значень ключових показників ефективності ТОВ "БІП СЕРВІС" за 2020-2022 роки

	Показник	Од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Рівень
Фінанси	Чистий прибуток підприємства	тис. грн	537	924	1072	Високий
	Виручка від реалізації послуг та робіт	тис. грн	1500	2224	2500	Високий
	Рентабельність продажів робіт та послуг (ROS)	%	35,80	41,55	42,88	Середній
	Рентабельність активів підприємства (ROA)	%	42,12	52,47	50,81	Середній
	Рентабельність операційної діяльності	%	1,12	1,39	1,44	Низький
Клієнти	Кількість повторних звернень клієнтів	%	80,00	85,00	87,00	Середній
	Кількість нових клієнтів підприємства	%	8,00	12,00	15,00	Високий
	Ступінь задоволеності клієнтів (кількість скарг клієнтів)	шт.	44	32	17	Високий
	Частка підприємства на ринку (міста Києва)	%	7,00	9,00	11,00	Низький
Внутрішні бізнес-процеси	Собівартість послуг та робіт підприємства	тис. грн	600	772	840	Високий
	Якість сервісного обслуговування (відсоток рекламаций)	%	12,00	10,00	8,00	Високий
	Контрольні перевірки за якістю і строками виконання робіт і надання послуг	шт.	69,00	115,00	148,00	Середній
	Кількість запасів (виробничі запаси та товари)	тис. грн	40	65	99	Середній
	Рівень продуктивності праці	тис. грн на особу	107,14	139,00	138,89	Середній
Персонал	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу (Кіп)		0,44	0,55	0,83	Середній
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами (Кзк)		0,61	0,88	1	Високий
	Коефіцієнт загальної плинності робочої сили (Кпл)		0,11	0,33	0,22	Низький
	Витрати на навчання персоналу підприємства	тис. грн	38	42	26	Середній

Джерело: розроблено автором на основі додатка II

Дані табл. 3.4 свідчать про те, що найбільш важливим для ТОВ "БІП СЕРВИС" є такі показники, як чистий прибуток і виручка від реалізації послуг та робіт підприємства, кількість нових клієнтів підприємства та ступінь їх задоволеності, собівартість послуг та робіт підприємства і якість сервісного обслуговування (відсоток рекламаций), та коефіцієнт забезпеченості кадрами.

Показники, що розміщені в табл. 3.4, відображають найбільш суттєві моменти процесу реалізації робіт та послуг. Важливим є також те, що для ефективного функціонування BSC необхідно забезпечити простоту розрахунків показників без додаткового накопичення інформації. Запропонована система показників ТОВ "БІП СЕРВИС" дозволить забезпечити прозорість та ефективність управління підприємством, сприятиме виконанню місії компанії та досягненню її стратегічних цілей

Підприємство ТОВ "БІП СЕРВИС" посідає середні конкурентні позиції при наданні послуг із сервісного обслуговування, ремонту та надання в оренду мопедів, проте має високі позиції у наданні послуг із сервісного технічного обслуговування, ремонту та надання в оренду електровелосипедів.

Отже, щоб ефективно вирішувати проблеми та управляти своєю стратегією, досліджуваному підприємству, на мій погляд, необхідно впровадити збалансовану систему індикаторів бізнесу, що дозволить швидко реагувати на зміни і адекватно до них пристосовуватися. ЗСП дозволить вивести розвиток підприємства на принципово новий рівень і стимулювати комплексний процес підвищення культури підприємства.

Звичайно ж, що сама методика не має на увазі можливості отримання швидкого результату, оскільки орієнтована, перш за все, на довгострокову стратегію підприємства. Але у будь-якому випадку постановка збалансованої системи індикаторів бізнесу – це виправданий крок, що призведе до підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, без якого неможливе існування в жорстких умовах нової економіки.

Для цього, на основі розробленої стратегічної карти, була побудована збалансована система показників ТОВ "БІП СЕРВИС" у фінансовій та

маркетинговій складових, а також у складовій внутрішніх бізнес-процесів та у складовій якості та розвитку персоналу, з визначенням показників ефективності в сегменті послуг із безперебійного забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаною технікою – мопедами (скутерами), а також у перспективі – електровелосипедами, для можливості швидкої доставки власної продукції безпосереднім споживачам, а також здійснення висококваліфікованого сервісного технічного обслуговування та ремонту мопедів і електровелосипедів, з метою забезпечення прозорості та ефективності управління підприємством, що сприятиме виконанню місії організації досягненню її стратегічних цілей, а також ефективного управління розвитком підприємства.

Разом з тим, для подальшого ефективного функціонування підприємства в форматі практичних заходів, спрямованих на досягнення цільових значень визначених ЗСП рекомендується наступне:

1. в проекції "Фінанси":

- розширення асортименту робіт та послуг, залучення нових клієнтів;
- збільшення частки на ринку та кількості нових клієнтів, збереження постійних клієнтів;
- мінімізація витрат на надання і реалізацію послуг, збільшення обсягів робіт та послуг;
- оптимізація структури активів, інвестування в нове обладнання і технології.

2. в проекції "Клієнти":

- запровадження системи обліку, стимулювання та знижок для корпоративних та інших існуючих клієнтів;
- реалізація базових та впровадження прогресивних маркетингових методів;
- суворе дотримання зобов'язань, своєчасне та якісне надання послуг та покращення рівня сервісу;
- залучення до співпраці нових піцерій;
- досягнення лідируючих позицій на ринку за новими видами послуг (електровелосипеди для піцерій).

3. в проекції "Внутрішні бізнес-процеси":

- впровадження нової техніки, вдосконалення технології, підвищення продуктивності праці;
- запровадження єдиних стандартів сервісного обслуговування та системи управління якістю;
- запровадження системи контролю за строками та якістю виконання завдань, у т.ч. за допомогою програмного забезпечення;
- поліпшення взаємин та належне встановлення договірних відносин із постачальниками;
- постійний контроль за поставками та наявністю запасів товарно-матеріальних цінностей та запчастин на складі.

4. в проекції "Навчання та розвиток персоналу":

- навчання працівників до ступеню досягнення бажаного рівня кваліфікації. Перевага у прийнятті на роботу нових працівників які мають досвід та вищий рівень кваліфікації;
- оптимізація штатного розпису підприємства. Пошук працівників усіма можливими способами та прийняття їх на роботу;
- встановлення причин плинності кадрів, розроблення і запровадження системи мотивації праці персоналу.

Також рекомендується впровадити та використовувати на підприємстві наступні зручні програмні продукти вітчизняних розробників:

1. Для обліку замовлень та клієнтів – програма "Менеджер СТО" яка, крім іншого, має CRM-модуль, що забезпечує збір та аналіз інформації про клієнтів, рівень їх задоволеності, функціонування бонусно-накопичувальної програми лояльності клієнтів тощо (інтерфейс представлено на рис. Н.1);

2. Для можливості онлайн оплати та запису клієнтів, особистий кабінет, нагадування для клієнтів і працівників повідомленнями по Telegram/SMS/Email, тощо – програма "Wlaunch" (інтерфейс представлено на рис. Н.2).

3.3 Вибір та оцінювання доцільності впровадження пропонованого проєкту

Підвищення ефективності та продуктивності є важливим аспектом функціонування кожного підприємства, тому менеджмент компанії повинен активно здійснювати контролінг як поточних показників діяльності, так і оцінку запроваджених для цього нових проєктів.

Впровадження збалансованої системи показників ТОВ "БІП СЕРВИС", розвиток проєкту з надання послуг із сервісного технічного обслуговування, виконання робіт з ремонту і надання в оренду електровелосипедів для піцерій, та організація застосування програмних продуктів "Менеджер СТО" та "Wlaunch" потребує додаткових фінансових витрат (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Додаткові витрати необхідні для впровадження проєктів підвищення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС"

Види витрат	Сума	Примітки
Придбання та переобладнання додаткової кількості електровелосипедів	180 тис. грн	Необхідно забезпечити надання в оренду та обслуговування додатково 20 електровелосипедів
Заробітна плата новим найманим працівникам	192 тис. грн на рік	Необхідно додатково створити дві штатні одиниці і найняти механіків з технічного сервісу
Витрати на створення додаткових робочих місць	12 тис. грн	Облаштування робочих місць та спецодяг
Впровадження програмного продукту "Менеджер СТО"	26 тис. грн	Мережева редакція, Ліцензія на 10 комп'ютерів
Впровадження програмного продукту "Wlaunch"	9600 грн на рік	Розширена ліцензія

Джерело: розраховано автором на підставі власних розрахунків

Конкретні результати впровадження пропонованих заходів підвищення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС" будуть оцінені у наступних періодах функціонування компанії шляхом здійснення аналізу їх динаміки після впровадження запропонованих змін.

У табл. 3.6 наведені основні результати фінансової діяльності підприємства за 2022 рік, очікувані показники у 2023 р. і прогнозовані у 2024 р. у разі досягнення рівня, визначеного згідно розробленої ЗСП ТОВ "БІП СЕРВИС".

Таблиця 3.6 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" після впровадження пропонованого проєкту

Показник	2022 р. (тис. грн)	Зміна, згідно ЗСП	2023 р. (тис. грн)	2024 р. (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2500	11,60%	2790	3114
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	840	-5,00%	798	758
Валовий прибуток	1660	20,00%	1992	2390
Адміністративні витрати	167	2,00%	170	174
Витрати на збут	19	7,00%	20	22
Інші операційні витрати	8	7,00%	8,6	9,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1486	17,55%	1747	2053
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1094	7,60%	1177	1267
Чистий прибуток	1072	7,00%	1147	1227

Джерело: складено автором на підставі власних розрахунків

Дані табл. 3.6 свідчать про те, що навіть незважаючи на незначне збільшення рівня адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, буде збільшуватись сума чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) з 2500 тис. грн у 2022 р. до 2790 тис. грн у 2023 р., та до 3114 тис. грн у 2024 р., а також сума чистого прибутку підприємства з 1072 тис. грн у 2022 р. до 1147 тис. грн у 2023 р., та до 1227 тис. грн у 2024 р. (рис. 3.8).

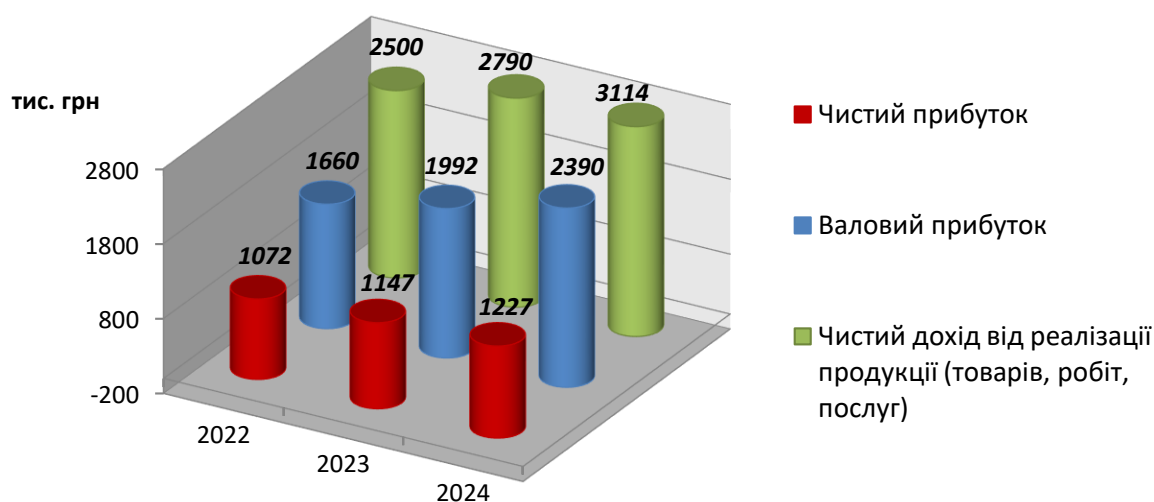


Рисунок 3.8 – Показники динаміки зростання чистого прибутку, валового та чистого доходу від реалізації продукції ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: складено автором на підставі власних розрахунків

Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ "БІП СЕРВИС" в результаті впровадження пропонованого проєкту наведена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Динаміка показників рентабельності ТОВ "БІП СЕРВИС" після впровадження пропонованого проєкту

Показник	2022 р.	2023 р.	Зміна	2024 р.	Зміна
1. Рентабельність операційної діяльності	1,44%	1,75%	+0,31%	2,13%	+0,38%
2. Рентабельність активів підприємства					
до оподаткування	0,52%	0,53%	+0,01%	0,54%	+0,01%
після оподаткування	0,51%	0,52%	+0,01%	0,53%	+0,01%
3. Рентабельність власного капіталу					
до оподаткування	8,42%	8,72%	+0,30%	9,05%	+0,33%
після оподаткування	8,25%	8,50%	+0,25%	8,77%	+0,27%
4. Рентабельність продажу	0,66%	0,71%	+0,05%	0,77%	+0,05%
5. Рентабельність продукції	1,98%	2,50%	+0,52%	3,15%	+0,66%

Джерело: складено автором на підставі власних розрахунків

З табл. 3.7 видно, що основні показники прибутковості підприємства мають тенденцію до зростання (рентабельність операційної діяльності на 0,31% у 2023 р. та на 0,38% у 2024 р., активів – на 0,01% у 2023 р. та на 0,01% у 2024 р., власного капіталу – на 0,25% у 2023 р. та на 0,27% у 2024 р., продажу – на 0,05% у 2023 р. та на 0,05% у 2024 р., продукції – на 0,52% у 2023 р. та на 0,66% у 2024 р.), що свідчить про покращення ефективності діяльності компанії після активного впровадження пропонованого проєкту (рис. 3.9).

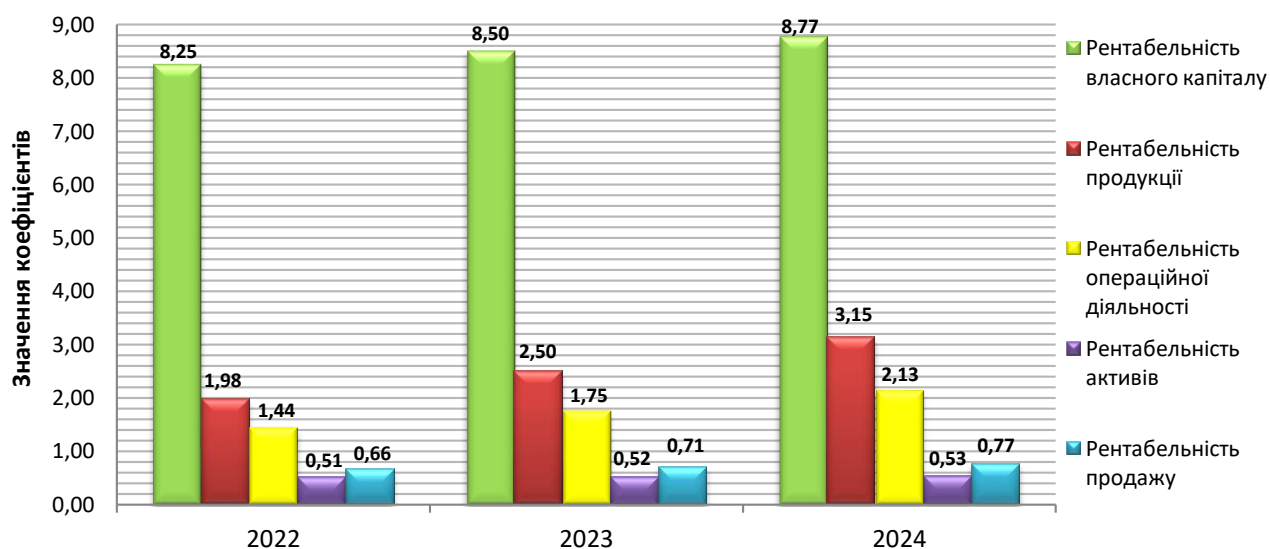


Рисунок 3.9 – Прогнозовані показники динаміки зростання (прибутковості) рентабельності ТОВ "БІП СЕРВИС"

Джерело: складено автором на підставі власних розрахунків

Джерелами інвестування пропонується для впровадження проєктів є власні кошти підприємства.

Для більш точної деталізації параметрів ефективності пропонується проєкту проведемо додаткові розрахунки, які використовують за основу оцінки бізнес-проєктів у світовій практиці, а також у економічній літературі [1, 56, 57, 58] та науці.

Термін окупності проєкту, запропонованого до впровадження на підприємстві, (PP, Payback Period) визначимо за формулою (3.1).

$$PP = K0 / ЧП, \quad (3.1)$$

де PP – строк окупності, років;

K0 – сума інвестицій (вкладених у проєкт коштів);

ЧП – чистий прибуток за рік.

$$PP = 1147000 / 419600 = 0,37$$

Таким чином, термін окупності пропонується проєкту становить 0,37 року або 4,5 місяців.

За формулою (3.2) визначимо чистий зведений дохід (NPV, Net Present Value) - різницю між сумою дисконтованих грошових потоків, які надходять у процесі реалізації проєкту, та сумою дисконтованих інвестицій.

Приймемо умовну ставку дисконту для пропонується проєкту на рівні 25%, тоді NPV буде уявляти собою різницю між сумою грошових потоків, отриманих протягом функціонування проєкту, дисконтованих за прийнятною ставкою прибутку, та загальною сумою вкладених інвестицій.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IS \quad (3.2)$$

де CF_t – грошові потоки (cashflow) протягом періоду t ;

IS – сума інвестицій (вкладених у проєкт коштів);

k – ставка дисконту;

n – кількість періодів проєкту;

t – роки.

$$NPV = 1 * 1147000 / (1+0,25)^1 - 419600 = 498000$$

Виходячи з результатів проведених розрахунків, бачимо що величина NPV проєкту > 0 , що є досить позитивним для бізнес-структури.

Наступною розрахуємо за формулою (3.3) внутрішню норму доходності (IRR, Internal Return of Rate) - показник дисконтної ставки, за якої дохід (NPV) буде дорівнювати нулю.

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k1}}{NPV_{k1} + NPV_{k2}} * (k_2 - k_1) \quad (3.3)$$

де k_1 - будь-яке значення дисконтної ставки, за якої $NPV_{k1} > 0$;

k_2 - будь-яке значення дисконтної ставки, за якої $NPV_{k2} < 0$.

$$NPV_{k2} = 1147000 / (1 + 2) - 419600 = -37267$$

$$IRR = 0,25 + 498000 / 498000 + (-37267) * (2 - 0,25) = 1,88$$

Результати проведеного аналізу економічної ефективності проєкту свідчать про те, що запропонований проєкт має досить високий рівень ефективності, оскільки всі розраховані показники є позитивними. Це означає, що проєкт є прибутковим, ефективним та може бути прийнятий до фактичної реалізації підприємством ТОВ "БІП СЕРВІС".

Разом з тим, будь-які зміни на підприємствах супроводжуються зустрічним опором. Прояв опору стратегічним змінам проявляється, як багатосторонній феномен, що призводить до несподіваних затримок, непередбачених додаткових витрат, а також нестабільності процесу стратегічних змін та погіршення очікуваних результатів.

Опір змінам допомагає їх прихильникам та агентам змін отримати аргументи опонентів, виявити можливі ризики, визначити слабкі сторони проєкту змін, проаналізувати можливі альтернативи, провести оцінку "вигод та витрат" і їх співвідношення, та, відповідно, здійснити необхідні корективи до системи управління змінами для забезпечення їх якості, дієвості та можливості належної реалізації.

З метою встановлення наявності або відсутності опору стратегічним змінам, проведено опитування працівників підприємства ТОВ "БІП СЕРВІС" про стратегічні зміни, свідками та учасниками яких вони були, узагальнені результати якого наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Результати опитування працівників ТОВ "БІП СЕРВІС" про стратегічні зміни на підприємстві

Питання	Відповідь
Хто виступав ініціаторами змін (посади)?	- Заступник директора; - Начальник відділу маркетингу
Які зміни здійснювались?	Помірні зміни які торкаються виробничого процесу та маркетингу – виведення на ринок, нового виду послуг: забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаними електровелосипедами, а також здійснення їх сервісного технічного обслуговування та ремонту
Працівники яких підрозділів (або на яких посадах) були залучені до розробки та впровадження змін?	- Заступник директора; - Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності; - Менеджер (управитель) з маркетингу; - Начальник виробничого відділу; - Майстер з ремонту транспорту
Чи мав місце опір змінам та в чому він виявляється?	Мав місце незначний опір змінам, який виявлявся у: - зволіканні з проведенням змін; - недостатньому контролі за виконанням заходів по реалізації стратегії
Які методи управління опором змінам застосовувались та з яким результатом	Застосовувались такі методи як участь та зацікавленість, адаптаційний та метод керування опором. При цьому використовувався такий стиль керівництва, як співробітництво – менеджери проводили зміни на основі кооперації з тими, хто чинив опір. В результаті застосування цих підходів опір було подолано і розпочалось успішне проведення (впровадження) запланованих стратегічних змін

Джерело: складено автором самостійно за результатами опитування

Головними агентами змін ТОВ "БІП СЕРВІС" виступають заступник директора та начальник відділу маркетингу - особистості з критичним та новаторським мисленням, які бажають експериментувати, уявляють майбутнє, вірять у можливість змін та, завдяки власному авторитету і досвіду впливають на інших показуючи, чого можна досягти внаслідок запланованих змін.

Ці агенти змін на підприємстві володіють також такими навичками, як: навички міжособистісного спілкування; навички вирішення проблем (вміння класифікувати інформацію, вміння бачити проблемні і ризикові ситуації, здатність самостійно мислити і приймати рішення, креативність, творчі нахили, почуття гумору тощо); навички роботи в групах, та інші.

З метою впровадження змін на підприємстві (виведення на ринок, нового виду послуг: забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаними електровелосипедами, а також здійснення їх сервісного технічного обслуговування та ремонту) агенти здійснювали наступні дії: зустрічі з керівником, визначення цілей змін; організаційна діагностика; аналіз діяльності компанії; розробка варіантів проєкту змін та його затвердження; впровадження та реалізація проєкту змін.

Для зниження рівня опору на самому початку розробки проєкту до процесу впровадження змін було залучено також інших авторитетних та компетентних співробітників - економіста з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності та начальника виробничого відділу. Як тільки агенти змін стали активно залучати персонал компанії до цього процесу, рівень пасивного опору навіть став підвищуватися.

Але поступово, у міру продовження робіт з проєкту, активного інформаційного обміну всередині компанії та все більш серйозного залучення персоналу до роботи, став переважати позитивний підхід до змін.

На завершальному етапі впровадження проєкту змін ще можна було спостерігати пасивність окремих співробітників, однак, основна маса персоналу демонструвала конструктивний підхід до змін і прагнула брати активну участь у них.

Отже, за результатами проведеного оцінювання запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС", можемо зробити висновок про їх прибутковість та доцільність впровадження такого проєкту на підприємстві. Разом з тим компанія повинна й надалі розвиватись та удосконалюватися, розширювати види та збільшувати обсяги послуг та робіт з метою досягнення позитивних економічних і соціальних результатів свого функціонування та одержання прибутку в інтересах підприємства, його власників та трудового колективу, підвищення добробуту і найбільш повного задоволення потреб клієнтів в роботах і послугах компанії, підвищення її

конкурентоспроможності на ринку тощо, наслідком чого стане підвищення ефективності функціонування ТОВ "БІП СЕРВІС".

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення наукових підходів до визначення дефініції "ефективність діяльності компанії", визначено її сутність, види та основні фактори впливу на ефективність діяльності бізнес-структури, досліджені методичні аспекти оцінювання рівня ефективності бізнесу, окреслені складові та основні показники діяльності підприємства для визначення рівня її ефективності, проаналізовані теоретичні підходи обґрунтування проєкту підвищення ефективності діяльності компанії, визначені головні чинники, напрями та заходи підвищення ефективності діяльності бізнес-структури.

В дипломній роботі також проведена діагностика рівня забезпечення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС", обґрунтовано та запропоновано шляхи підвищення ефективності її функціонування компанії; оцінено та спрогнозовано економічну ефективність впровадження запропонованого проєкту.

За результатами проведеної науково-дослідної роботи одержані дані, які свідчать про досягнення поставленої мети та дають підстави зробити наступні узагальнені висновки.

Ефективність діяльності компанії – це співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими компанією на досягнення цього результату. Цей термін, на нашу думку, вважається більш конкретним для економічних процесів, оскільки він конкретно спрямований на максимізацію результату із мінімальними витратами для його досягнення.

Існують такі види ефективності як економічна, організаційна, соціальна, екологічна, науково-технічна, технологічна, ринкова, інвестиційна, фінансова, комерційна та інші, що є взаємопов'язаними та перебувають під впливом різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів які, у свою чергу, визначають процедуру прийняття управлінських рішень компанії.

Різні методичні підходи до порядку оцінювання ефективності діяльності узагальнюють у два підходи – традиційний (що ґрунтується на моделі Дюпона) та

багатофакторний. В процесі досліджень були розглянуті та визначені основні ключові групи показників ефективності діяльності бізнес-структури, які використовують ці підходи.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності компанії є:

- належне управління витратами і ресурсами компанії (підвищення продуктивності та зниження трудомісткості праці, зниження фондомісткості продукції, раціональне використання підприємством природних ресурсів та зниження матеріаломісткості продукції);
- розвиток і удосконалення виробництва та іншої діяльності компанії;
- удосконалення системи управління та всіма видами діяльності компанії;
- активізація та розвиток інвестиційної діяльності компанії.

Основним же завданням проєкту підвищення ефективності діяльності бізнес-структури полягає в тому, щоб на кожну одиницю наявних ресурсів або понесених витрат забезпечити досягнення максимального збільшення доходів компанії або максимального можливого розширення обсягу виробництва, продажу товарів (робіт, послуг).

Проведені організаційно-економічна характеристика розвитку та діяльності та аналіз ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС" показав відсутність серйозних проблем пов'язаних з економічною складовою функціонування підприємства. На сьогодні воно є конкурентоспроможним, розвивається та нарощує прибуток, ефективно управляє персоналом.

Динаміка показників ТОВ "БІП СЕРВІС" щодо ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та стабільності, ділової активності та рентабельності, руху робочої сили та продуктивності праці демонструють позитивну тенденцію.

Діагностика ймовірності банкрутства, проведена за моделями Е.Альтмана, О.Терещенко, Г.Спрінгейта та Р.Ліса, показала, що ТОВ "БІП СЕРВІС" є фінансово стійким, має позитивні довгострокові перспективи і банкрутство йому у найближчі роки не загрожує.

Факторний аналіз показників рентабельності діяльності проведений за допомогою двофакторної, трифакторної та п'ятифакторної моделей Дюпона, показує те, що ТОВ "БІП СЕРВИС" в цілому є рентабельним у періодах, які досліджувались, протягом яких розвиток підприємства відбувається ефективно, та ця бізнес-структура є інвестиційно привабливою.

Результати отримані лише на підставі бухгалтерської звітності, не є абсолютно повним джерелом інформації про ефективність діяльності підприємства, та потребують врахування також і нефінансових показників.

Для обґрунтування проєктів забезпечення ефективності діяльності ТОВ "БІП СЕРВИС" за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), матриці "GE/McKinsey" та матриці стратегічного балансу (SWOT), були визначені основні стратегічні напрямки розвитку компанії:

- активний розвиток та збільшення ринкової частки послуг та робіт із сервісного обслуговування та ремонту електровелосипедів, а також послуг із надання електровелосипедів в оренду. Бізнес-стратегія повинна бути зосереджена на посиленні сильних сторін підприємства і конкурентних переваг, виявленні та усуненні слабких сторін, здійснення цільового інвестування для отримання максимального прибутку та посилення власних позицій на ринку;

- збереження ринкової частки послуг підприємства із надання мопедів в оренду, а також послуг та робіт із сервісного обслуговування та ремонту мопедів, з метою отримання стабільного доходу від цієї діяльності (необхідні виключно особливо вибіркове інвестування в особливо прибуткові та найменш ризиковані заходи, збереження та подальшого посилення своєї конкурентної позиції та статусу на ринку).

Для підвищення ефективності управління і діяльності в цілому, на основі розробленої стратегічної карти, була побудована та запропонована до впровадження збалансована система показників ТОВ "БІП СЕРВИС" у фінансовій та маркетинговій складових, а також у складовій внутрішніх бізнес-процесів та у складовій якості та розвитку персоналу, з визначенням показників ефективності.

Також для подальшого ефективного функціонування ТОВ "БІП СЕРВІС" запропоновано впровадження та використання на підприємстві зручних програмних продуктів вітчизняних розробників: програму "Менеджер СТО" для обліку замовлень та клієнтів, програму "Wlaunch" для можливості онлайн оплати та запису клієнтів, особистий кабінет, нагадування для клієнтів і працівників.

Проведені оцінка та прогноз економічної ефективності впровадження пропонованого проєкту (виведення на ринок і розвитку нового альтернативного виду послуг: із забезпечення мереж столичних піцерій спеціально обладнаними електровелосипедами, а також здійснення їх сервісного технічного обслуговування та ремонту, запровадження збалансованої системи показників ТОВ "БІП СЕРВІС", та організація застосування програмних продуктів "Менеджер СТО" та "Wlaunch") свідчить про їх прибутковість та доцільність впровадження таких проєктів на підприємстві.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Економіка підприємства: підручник / Г.О. Швиданенко, В.Г. Васильков, Н.П. Гончарова та ін.; за заг. та наук. ред. проф. Г.О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2009. 598 с.
2. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.В. Ковальчук. Київ: Знання, 2008. 679 с.
3. Економічний словник. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. К.: Кондор, 2006. 356 с.
4. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2016. 45 с.
5. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ. 2005. 292 с.
6. Наумов О.Б. Визначення економічної ефективності виробництва за узагальнюючими показниками. Економіка АПК. № 5 2000. С. 39-42.
7. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Електронне наукове видання "Глобальні та національні проблеми економіки" Миколаївського нац. ун-ту імені В. О. Сухомлинського. Випуск №10. 2016. С. 452-456.
8. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича 7-е вид., стер. К. Знання-Прес, 2008. 719 с.
9. Стукан Т.М. Теоретичні аспекти дослідження питань ефективності діяльності аграрних підприємств. Інтелект XXI №5. 2016. С. 115-120. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/24.pdf. (Дата звернення: 20.01.2022).
10. Peter Drucker. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. N.Y: Harperbusiness Essentials, 2006. 202 p.

11. Шабашев В.А., Батиевская В.Б. Генезис и классификация понятия "экономическая эффективность". Вестник СибГАУ. №2(54) 2014. С.187-188. URL: <https://vestnik.sibsau.ru/vestnik/872/>. (Дата звернення: 25.01.2022).
12. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. URL: <http://epi.cc.ua/klassifikatsiya-faktorov-analize-26571.html>. (Дата звернення: 26.01.2022).
13. Реальна економіка: навчальний посібник з економіки підприємства / І.В. Ковальчук. Київ: Знання, 2002. 334 с.
14. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 20, ч.3. 2000. С. 174-177.
15. Tarasenko L. Efficiency of enterprise's activity: essence, genesis, content of approaches. Finance, accounting, banks. 2019. №1 (24). P. 148-157/
16. Савицька О.М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf. (Дата звернення: 15.02.2022).
17. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
18. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. Москва: Олимп-Бизнес, 2008. 288 с.
19. Карян Уолш. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / Пер. с англ. О. В. Чумаченко. Київ: Companion Group, 2006. 400 с.
20. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73: за станом на 10.08.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>. (Дата звернення: 16.02.2022).

21. Олексюк О.І. Економіка результативності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ: 2008. 362 с.
22. Гречко А.В., Гречухін А.С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf. (Дата звернення: 16.02.2022).
23. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. Вісник ЖДТУ. № 1 (59). 2012. С. 223-227.
24. Економіка підприємства: навч. посіб. / Гетьман О.О., Шаповал В.М. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
25. Економіка підприємства : підручник / М.Г. Грищак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропивний, В.М. Сай, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко; за заг. ред. проф. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с
26. Морозов О.О. Основные пути повышения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. "Экономика и социум" №12(43). 2017. URL: https://www.iupr.ru/_files/ugd/b06fdc_8fb6bd60a11f4617985108afd3699410.pdf?index=true (Дата звернення: 28.02.2022)
27. Бізнес-діагностика підприємства : навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко. Київ: КНЕУ, 2013. 448 с.
28. Державна митна служба України. Статистика декларування, переміщення товарів та транспортних засобів. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (Дата звернення: 23.04.2022)
29. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / [Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців] Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak__Vasilciv.pdf. (Дата звернення: 04.05.2022).
30. Про затвердження Правил експлуатації колісних транспортних засобів. Наказ Міністерства інфраструктури України від 26.07.2013 № 550. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1453-13#Text>. (Дата звернення: 06.05.2022).

31. Про затвердження Правил надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів. Наказ Міністерства інфраструктури України від 28.11.2014 № 615. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1609-14#Text>. (Дата звернення: 06.05.2022).

32. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, January, 2008. P. 78-93.

33. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с.

34. Altman E.I., Iwanicz-Drozdowska M., Laitinen E.K., Arto Suvas. Distressed Firm and Bankruptcy prediction in an international context: a review and empirical analysis of Altman's Z-Score Model. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/IRMC2014ZMODELpaper1.pdf>. (Дата звернення: 14.08.2022).

35. Універсальна дискримінантна модель О. Терещенко. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Універсальна_дискримінантна_модель. (Дата звернення: 15.08.2022).

36. Сич О.А., Калічак І.І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2(42) С. 333-339.

37. Лазоренко В.В. Методи оцінки банкрутства в аналізі фінансової стійкості підприємств сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 1(06). С. 62-65

38. Швець Ю.О., Мартинюк Н.Б. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на промислових підприємствах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 2(34). С. 36-45

39. Бізнес-діагностика: практикум / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко. Київ: КНЕУ. 2015. 160 с.

40. Про затвердження Інструкції зі статистики кількості працівників. Наказ Державного комітету статистики України від 28.09.2005 №286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05#Text>. (Дата звернення: 16.08.2022).

41. DuPont analysis. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/DuPont_analysis. (Дата звернення: 17.06.2022).
42. Грант Р. Современный стратегический анализ. / Роберт Грант. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
43. Грищенко О.Ф. Використання матричних методів портфельного аналізу для виявлення напрямів розвитку промислових підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3(71). С. 229-237
44. Брюс Д. Хендерсен. Продуктовий портфель. *BCG Review: Дайджест*. М: Бостонська консалтингова група. 2008. Вип. 02. С. 7-8
45. Саяпина К.В. Матрица GE/McKinsey. URL: <https://ru.coursera.org/lecture/strategichesky-menegment/liektsiia-3-matritsa-ge-mckinsey-T4X2q>. (Дата звернення: 06.11.2022).
46. Стратегічний аналіз галузі. навч. посіб. / За ред. Лотиш О.Я. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
47. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Методичні рекомендації. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. 49 с.
48. Сохацька О.М. Смерека С.В. Особливості формування стратегічних карт підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/23.pdf. (Дата звернення: 07.10.2022).
49. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 320 с.
50. Воскобоева О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 80-87
51. Малярець Л.М., Штереверя А.В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. *Наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 188 с.
52. Стратегічний процес на підприємстві: навч. посіб. / [О.В. Востряков, О.М. Гребешкова]. К. : КНЕУ, 2009. 313 с.

53. Контролінг : Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Лаврененко В.В., Дерев'янко О.Г., Приходько Л.М. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
54. Система обліку замовлень та клієнтів автосервісу Менеджер СТО. URL: <https://manager100.com.ua/>. (Дата звернення: 06.11.2022).
55. Система для автоматизації бізнесу Wlaunch. URL: <https://wlaunch.net/uk>. (Дата звернення: 08.11.2022).
56. Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів : Практикум / Г.О. Швиданенко, Н. В. Шевчук, О. В. Криворучкіна, К. С. Бойченко. Ктїв : КНЕУ, 2014. 247 с.
57. Фінанси підприємств: Навч. посіб. / Джалал А.К., Майданевич П.Н., Васильчак С.В. Сімферополь: Таврія. 2009. 421 с.
58. Формування бізнес-моделі підприємства : Навч. посіб. / Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Київ: КНЕУ, 2013. 423 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Підходи до визначення поняття "ефективність"

Джерело: складено автором на основі [9]

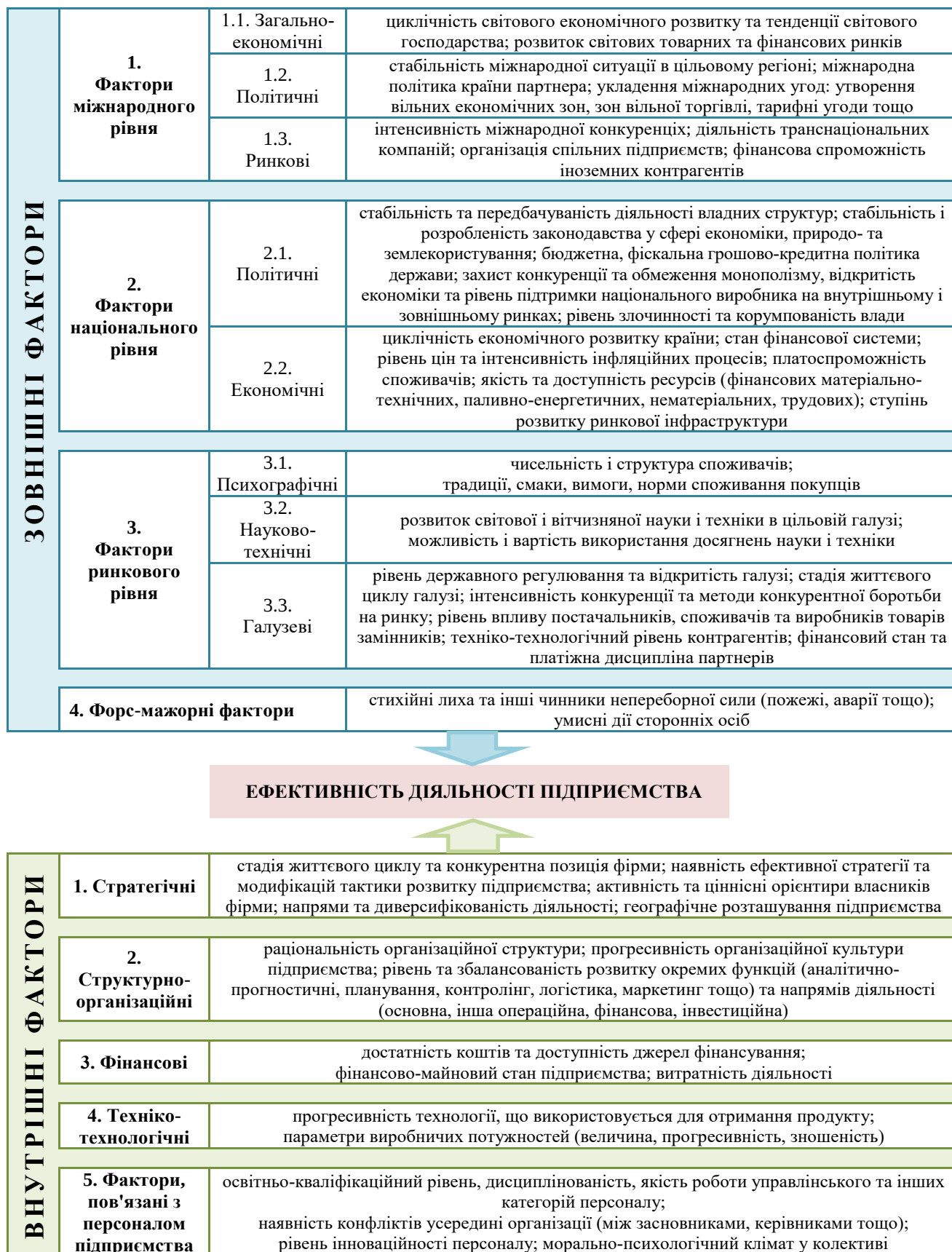


Рисунок Б.1 Основні фактори впливу на ефективність діяльності компанії

Джерело: складено автором на основі [1], [13], [14]

Додаток В

Таблиця В.1 – Генезис методів і моделей оцінки ефективності бізнесу

Моделі та методи		Автор, рік	Суть	Розрахунок показника
Модель Дюпона (Du Pont Model)		Франк Дональдсон Браун, 1919	Формула Дюпона – факторна модель, за допомогою якої вивчають вплив факторів на рентабельність активів (ROA). Пізніше на базі цієї концепції розроблено факторну модель рентабельності інвестицій (ROI)	$ROA = NOPAT / Sales * Sales / ANA$ де: NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування; Sales – виручка від реалізації; ANA – середні чисті активи
Чистий прибуток на одну акцію (Earnings per share (EPS))		Рада з бухгалтерських принципів (Accounting Principles Board (APB)), 1969	Надає інформацію про ринкову активність підприємства. Слугує орієнтиром для інвесторів	$EPS = Profit - Dividends / Weighted\ average\ of\ Common\ Stocks$, де: Profit – чистий прибуток (збиток); Dividends – дивіденди на привілейовані акції; Weighted average of Common Stocks – середньорічна кількість простих акцій в обігу
Грошовий потік		Рада зі стандартів фінансового обліку США (FASB), 1988	Здійснення аналізу схеми надходження та витрачання грошових коштів протягом періоду	Визначення на базі звіту про рух грошових коштів: реальних доходів та витрат, достатності грошових коштів для нормального функціонування тощо
Вартісно-орієнтоване управління (Value-based Management)	Додана економічна вартість (EVA)	Б. Стюарт, Д. Стерн, 1983	Оцінка створення компанією цінності шляхом визначення рівня прибутку, який отримала компанія, після вирахування всіх витрат, включаючи вартість капіталу	$EVA = NOPAT - WACC * IC$, де: NOPAT – чистий операційний прибуток після оподаткування та до виплати відсотків; WACC – середньозважена вартість капіталу; IC – сума інвестованого в компанію капіталу
	Модель акціонерної доданої вартості (Shareholder Value Added (SVA))	А. Рапопорт, 1986	Орієнтована на оцінку фактичного приросту акціонерного капіталу шляхом безпосереднього вимірювання величини зміни вартості підприємства з точки зору його акціонерів. Вкладені кошти інвесторів в конкретний об'єкт мають давати більшу віддачу ніж від вкладення в інші активи з аналогічним рівнем ризику	$SVA = PV_{SF} - PV_{RVB}$ де: PV_{SF} – приведена вартість чистого грошового потоку; PV_{RVB} – приведена залишкова вартість бізнесу

Продовження таблиці В.1

	Модель рентабельності інвестицій за грошовими потоками (Cash Flow Return on Investment (CFROI))	Б. Мадден, 1999	Окупність інвестицій грошовими потоками. За допомогою показника вимірюється відносна величина створеної (зруйнованої) вартості у вигляді доходності підприємства за наявними інвестиціями	$CFROI = CFad / CIad$ де: CFad – грошові потоки скориговані на інфляцію; CIad – грошові інвестиції скориговані на інфляцію
	Моделі ринкової доданої вартості (Market Value Added (MVA))	Б. Стюарт, 1999	Показує додатково створену ринкову вартість підприємства (або вартість власного капіталу компанії)	$MVA = MVD + MC - TC$, де MVD – ринкова вартість боргу; MC – ринкова капіталізація; TC – сукупна величина капіталу
Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC))		Р. Каплан, Д. Нортон, Початок 1990-х	Передбачається, що здійснення оцінки діяльності підприємства має здійснюватися як з використанням фінансових так і не фінансових показників	Передбачає оцінку діяльності підприємства за показниками, що згруповані таким чином: фінанси, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання та підвищення кваліфікації персоналу
Ключові показники ефективності (Key performance indicators))		Д. Пармендер, початок 2008	Передбачається, що для досягнення ефективності діяльності необхідним є впровадження та контроль ключових показників діяльності, що впливають на ефективність компанії та носять не фінансовий характер	Передбачає оцінку діяльності підприємства за показниками, що згруповані таким чином: Key result indicators (Ключові показники результативності – КРР). Performance indicators (Показники діяльності (ефективності) – ПЕ). Key performance indicators (Ключові показники діяльності (ефективності) – КПЕ)

Джерело: складено автором на основі [15]

Таблиця Д.1 – Узагальнені характеристики та формули для обчислення показники ефективності діяльності підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула розрахунку показника
Показники ефективності використання основних засобів підприємства		
Фондовіддача	Відображує ефективність використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві	$\Phi B = \frac{ВП}{ОЗ}$
Фондомісткість	Показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової (товарної) продукції	$\Phi M = \frac{ОЗ}{ВП}$
Рентабельність основних засобів	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів підприємства	$P\Phi = \frac{\Pi}{ОЗ}$
Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання	Показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності	$K_{int} = \frac{ВП}{Побл}$
Коефіцієнт змінності обладнання	Відображає кількість змін роботи обладнання	$K_z = \frac{K_{ст.зм}}{n}$
<i>де ВП – обсяг реалізованої продукції за рік; ОЗ – середньорічна вартість основних засобів; П – прибуток, одержаний за певний період; Побл – виробнича потужність обладнання; Кст.зм – кількість відпрацьованих верстато-змін; n – кількість одиниць обладнання</i>		
Показники ефективності використання оборотних коштів підприємства		
Коефіцієнт оборотності	Характеризує ефективність використання оборотних коштів на підприємстві. Показує кількість оборотів оборотних засобів за рік	$K_{об} = \frac{ВП}{ОП}$
Коефіцієнт завантаження	Показник, обернений до коефіцієнта оборотності, який відображає скільки оборотних коштів припадає на 1 грн реалізованої продукції	$K_{зав} = \frac{ОП}{ВП}$
Тривалість обороту	Тривалість одного обороту характеризує швидкість обертання коштів (в днях). Швидкість обертання характеризує ефективність їх використання	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних коштів	Показує відношення чистого прибутку до середніх залишків оборотних фондів (середньорічної вартості основного капіталу) за певний період	$P_{\phi} = \frac{\Pi}{ОК}$
<i>де ОК – середні залишки оборотних коштів; Д – кількість днів у періоді; Kоб – коефіцієнт оборотності ОК</i>		
Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства		
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції	$ПП = \frac{ВП}{ЖП}$
Трудомісткість продукції	Характеризує затрати робочого часу на виробництві одиниці або всього обсягу виготовленої продукції	$ТП = \frac{ЖП}{ВП}$
Фондоозброєність	Демонструє вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$\Phi_o = \frac{ОЗ}{СЧП}$
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень заробітної плати припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$З_m = \frac{\Phi_{оп}}{ВП}$
<i>де ЖП – витрати живої праці (людино-години), СЧП – середньооблікова чисельність працівників, Фоп – фонд оплати праці</i>		

Продовження таблиці Д.1

Показники ефективності використання капітальних вкладень підприємства		
Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій	$E_p = \frac{\Delta\Pi}{KB}$
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненню капітальним вкладенням	$T_{ок} = \frac{KB}{\Delta\Pi}$
Зведені витрати	Дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за i -м варіантом (C_i) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності (E_n) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за i -м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат	$Z_i = C_i + E_n K_i \rightarrow \min$
де $\Delta\Pi$ – щорічний приріст прибутку від здійснення капітальних вкладень; KB – сума капітальних вкладень		
Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства		
Норма прибутковості	Характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень	
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції	
Рівень рентабельності активів	Характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства, визначається відношенням чистого прибутку до середньої суми активів балансу підприємства.	
Рівень рентабельності власного капіталу	Відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів, визначається відношенням чистого прибутку до суми власного капіталу	
Рівень рентабельності інвестиційного капіталу	Тобто капіталу, який використовується на підприємстві, визначається відношенням прибутку до суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань	
Рівень рентабельності продажу	Визначається відношенням прибутку до чистого доходу від реалізації продукції	
Коефіцієнт ефективності використання ресурсів	Характеризує рівень поточних витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)	$K_{ef} = \frac{ЧП}{K_{ef} + (ОЗ + ОК) * K}$
де $ОЗ$ – середньорічна вартість основних засобів; $ОК$ – середні залишки оборотних коштів; $С$ – собівартість продукції; $ЧП$ – чиста продукція в порівнянних цінах за рік; $Чпр$ – витрати ресурсів, що відображені чисельністю працівників; A – середня сума активів балансу підприємства; $ВК$ – власний капітал; $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання; $Чд$ – чистий дохід від реалізації продукції.		

Джерело: складено автором на основі [16]

Таблиця Д.2 – Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства

Назва показника	Порядок розрахунку показника
Рентабельність активів (Ракт), %	$P_{акт} = \frac{Пз}{СА}; \quad P_{акт} = \frac{Пч}{СА}$ де Пз – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн; Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; СА – середньорічна вартість активів, тис. грн
Рентабельність власного капіталу (Рвк), %	$P_{вк} = \frac{Пч}{Кв} * 100\%$ де Кв – власний капітал підприємства, тис. грн
Рентабельність статутного капіталу (Рстк), %	$P_{стк} = \frac{Пч}{Кст} * 100\%$ де Кст – статутний капітал (номінальна вартість проданих акцій), тис. грн
Рентабельність продукції, %	$P_{заг.пр.} = \frac{Пз}{ВС+ВА+ВЗ} * 100\%$ де Рзаг.пр. – загальна рентабельність продукції, %; Пз – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн; ВС – виробнича собівартість продукції, тис. грн; ВА – адміністративні витрати, тис. грн; ВЗ – витрати на збут продукції, тис. грн; $P_{ч.пр.} = \frac{Пч}{ВС+ВА+ВЗ} * 100\%;$ $P_{ч.пр.} = \frac{Пч}{ВВз} * 100\%$ де Рч.пр. – чиста рентабельність продукції підприємства за рік, %; Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; ВВз – витрати на виробництво та збут продукції за рік, тис. грн.
Рентабельність продажу продукції або обороту	$P_{заг.пр.} = \frac{Пз}{РП} * 100\% \quad P_{ч.пр.} = \frac{Пч}{РП} * 100\%$ де Рзаг.пр. – загальна рентабельність від реалізації продукції, %; Рч.пр. – чиста рентабельність від реалізації продукції, %; Пз – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн; РП – обсяг реалізованої продукції, тис. грн; Пч – чистий прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн.
Валова рентабельність основної діяльності	$P_{в} = \frac{Пв}{Срп} * 100\%$ де Пв – валовий прибуток, тис. грн; Срп – собівартість реалізованої продукції, тис. грн
Рентабельність операційної діяльності	$P_{од} = \frac{Под}{ОВ} * 100\%$ де Под – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис.грн.
Рентабельність звичайної діяльності	$P_{зд} = \frac{Пзд}{ОВ} * 100\%$ де Пзд – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис.грн
Рентабельність господарської діяльності	а) для загальної оцінки ефективності підприємницької діяльності: $P_{зд} = \frac{Пзд}{ОВ} * 100\%$ де Пгд – прибуток від господарської діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн.; б) щодо оцінки ефективності підприємницької діяльності для власника: $P_{зд} = \frac{ЧП}{ОВ} * 100\%$ де ЧП – чистий прибуток від господарської діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати тис. грн

Джерело: складено автором на основі [16]



Рисунок Ж.1 – Головні напрями аналізу акціонерного капіталу компанії

Джерело: [27 с. 300].

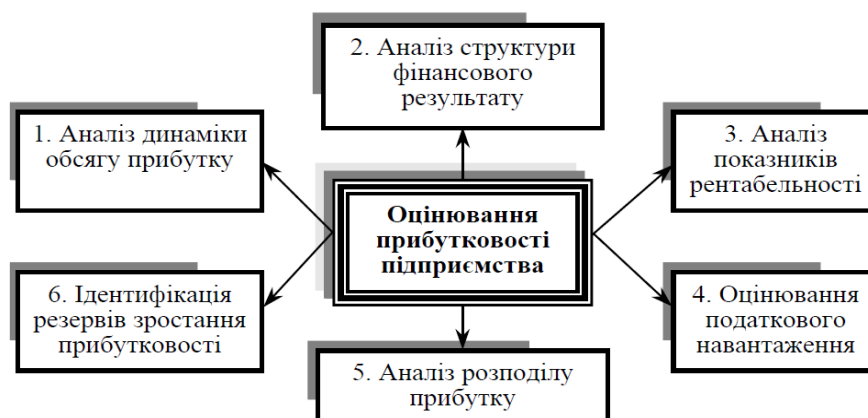


Рисунок Ж.2 – Основні напрями діагностики прибутковості компанії

Джерело: [27 с. 287].

Таблиця Ж.1 – Підходи та умови їх застосування до оцінювання вартості компанії

Майновий підхід	Дохідний підхід	Ринковий підхід
1. Підприємство володіє значними обсягами матеріальних активів. 2. Балансовий звіт компанії містить більшість її матеріальних активів. 3. Можна отримати оцінку реальної вартості активів підприємства. 4. Підприємство створює незначну вартість у результаті своєї діяльності. 5. Оцінювана частка власності дає можливість контролю вартості базових активів. 6. Підприємство не має перспектив розвитку і буде ліквідовано	1. Підприємство створює значну вартість у результаті своєї діяльності. 2. Прибуток та/або грошовий потік підприємства є додатною величиною. 3. Підприємство володіє значними нематеріальними активами. 4. Майбутні результати діяльності компанії можна досить точно спрогнозувати. 5. Ризик функціонування підприємства можна достовірно визначити за допомогою норми прибутковості	1. Достатня кількість подібних до оцінюваного підприємств, які у недалекому минулому були адекватно оцінені. 2. Можна отримати правдиві дані про фінансові та техніко-економічні параметри ряду аналогічних оцінюваному підприємств. 3. Подібність умов і обставин здійснення злиття і поглинання аналогічних компаній до умов оцінювання об'єкта

Джерело: [27 с. 307].

Додаток И

Товариство з обмеженою відповідальністю "БІП СЕРВИС"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби	1010	29	36	37
первісна вартість	1011	30	37	40
знос	1012	1	1	3
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	8	11	12
Усього за розділом I	1095	37	47	49
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	40	65	99
Виробничі запаси	1101	35	50	46
Товари	1102	5	15	53
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	420	520	464
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	48	69	87
з бюджетом	1135	42	54	72
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	518	908	1219
Витрати майбутніх періодів	1170	130	98	120
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	1238	1714	2061
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	1275	1761	2110

Пасив	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100	100	100
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	0	10	30
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Усього за розділом I	1495	100	110	130
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	600	600	600
Інші довгострокові зобов'язання	1515	200	280	425
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Усього за розділом II	1595	800	880	1025
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
товари, роботи, послуги	1615	290	600	770
розрахунками з бюджетом	1620	42	54	60
у тому числі з податку на прибуток	1621	10	12	15
розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
розрахунками з оплати праці	1630	12	17	17
за одержаними авансами	1625	20	69	74
за розрахунками з учасниками	1630	10	10	10
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	8	10	12
Інші поточні зобов'язання	1690	5	11	12
Усього за розділом III	1695	375	771	955
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Баланс	1900	1275	1761	2110

Керівник

Головний бухгалтер



Товариство з обмеженою відповідальністю "БІП СЕРВІС"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Форма N 2 Код за ДКУД 1801003

I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1500	2224	2500
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	600	772	840
Валовий:				
прибуток	2090	900	1452	1660
збиток	2095	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	8	14	20
Адміністративні витрати	2130	90	141	167
Витрати на збут	2150	17	19	19
Інші операційні витрати	2180	5	6	8
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	796	1300	1486
збиток	2195	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	12	36	80
Інші доходи	2240	7	15	48
Фінансові витрати	2250	214	341	427
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	52	70	93
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	549	940	1094
збиток	2295	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-12	-16	-22
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	537	924	1072
збиток	2355	0	0	0

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	537	924	1072

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	9	11	16
Витрати на оплату праці	2505	1108	1413	1705
Відрахування на соціальні заходи	2510	17	24	31
Амортизація	2515	0	31	39
Інші операційні витрати	2520	54	67	60
Разом	2550	1188	1546	1851

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0

Керівник

Головний бухгалтер



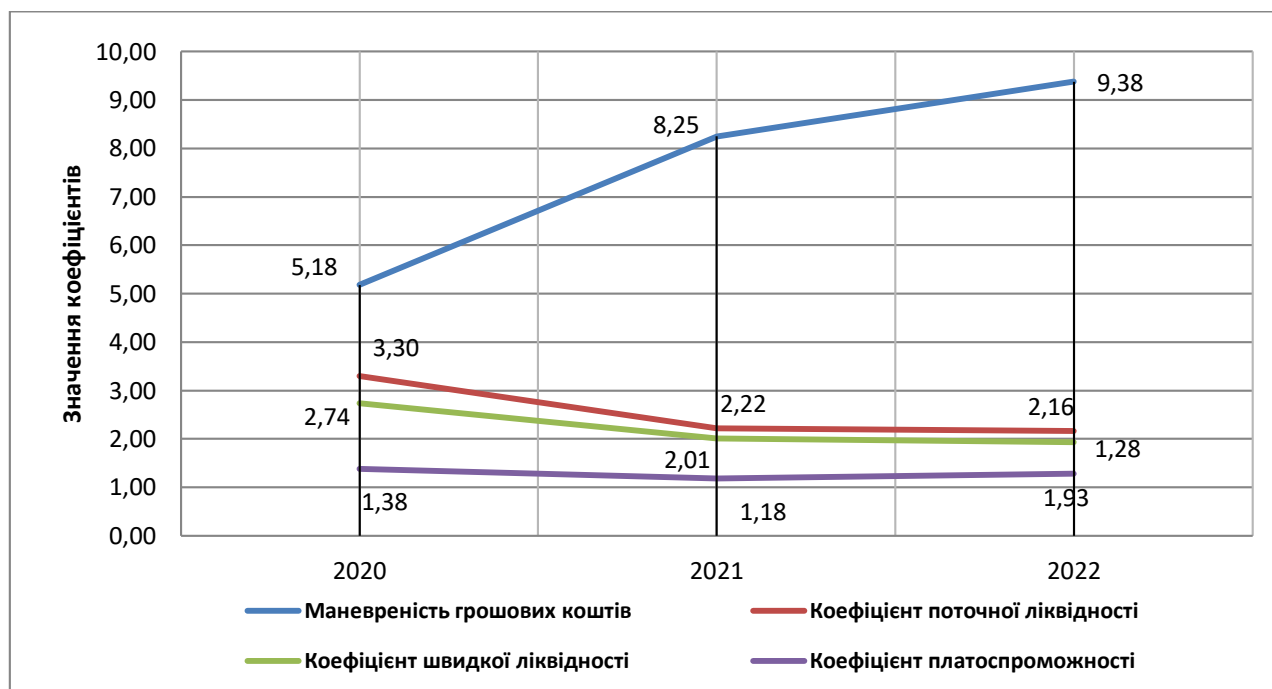


Рисунок К.1 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: складено автором на основі додатка И

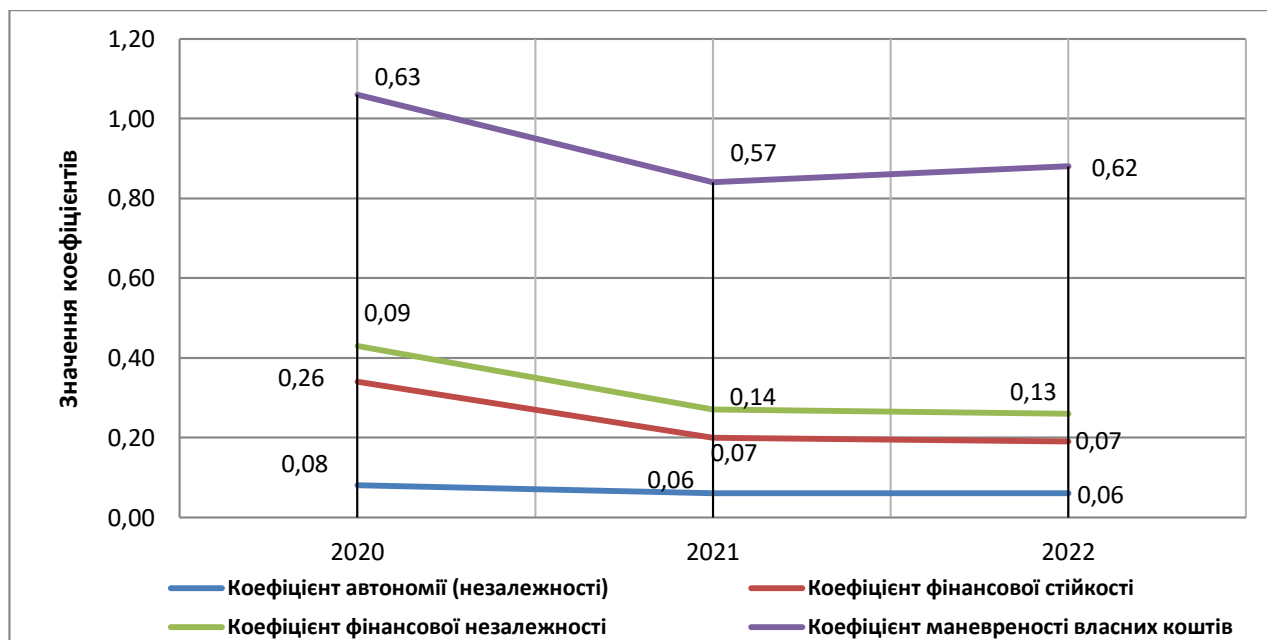


Рисунок К.2 – Динаміка показників фінансової стійкості та стабільності ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: складено автором на основі додатка И

Додаток Л

Таблиця Л.1 – Лідери галузі, які здійснюють діяльність у місті Києві, вихідні параметри для обчислення показників конкуренції частку ринку кожного підприємства та його ранг

Назва підприємства	Обсяг послуг, тис. грн	Частка ринку, q_i	Ранг (за спадання частки), r_i
ТОВ "Мото-Сервіс"	1580,00	0,2093	1
ТОВ "СТО-Мопед"	290,00	0,0384	10
ТОВ "Моторемонт"	745,00	0,0987	5
ТОВ "Вікінг плюс"	960,00	0,1272	2
ТОВ "Колесо"	870,00	0,1153	3
ТОВ "Ремкомплект"	570,00	0,0755	7
ТОВ "Скутер-сервіс",	422,00	0,0559	9
ТОВ "МОТОСТО"	830,00	0,1100	4
ТОВ "Київмоторемонт"	691,00	0,0915	6
ТОВ "Мототех	590,00	0,0782	8
Разом:	7548,00	1,0000	

Джерело: складено автором за результатами опитування

Індекс концентрації (I_c) розраховується як сума часток, виражених десятковим дробом, трьох (чотирьох) найбільших підприємств у загальному обсязі продажу галузі (q_i).

Індекс Герфіндала - Хіршмана (I_{HH}) розраховується як сума квадратів часток усіх фірм, що діють на ринку.

Індекс Розенблюта (I_R) обчислюється з використанням рангу підприємства (r_i), що визначається за величиною його ринкової частки (фірма з найбільшою часткою ринку матиме $r_1 = 1$).

Таблиця Л.2 – Розрахунок рівня концентрації ринку діяльності ТОВ "БІП СЕРВІС"

Показник	Формула	Розрахунок	Тип ринку
I_c	$I_c = \sum_{i=1}^{3(4)} q_i$	$0,2093+0,1272+0,1153+0,1100 = \mathbf{0,5617}$	$I_c \in (0,45; 0,7)$, - ринок є помірно концентрованим
I_{HH}	$I_{HH} = \sum_{i=1}^n q_i^2$	$0,2093^2+0,0384^2+0,0987^2+0,1272^2+0,1153^2+0,0755^2+0,0559^2+0,1100^2+0,0915^2+0,0782^2 = 0,0438+0,0015+0,0097+0,0162+0,0133+0,0057+0,0031+0,0121+0,0084+0,0061 = \mathbf{0,1199}$	$I_{HH} \in [0,1; 0,2)$ - ринок є помірно концентрованим
I_R	$I_R = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n r_i \cdot q_i - 1}$	$1 / 2 * (0,2093+0,0384+0,0987+0,1272+0,1153+0,0755+0,0559+0,1100+0,0915+0,0782) - 1 = \mathbf{0,1304}$	ринок є помірно концентрованим

Джерело: складено автором на основі [29]

Таблиця Л.3 – Визначення наявності за вітчизняним законодавством у окремих операторів монопольного становища на ринку:

Критерій	Наявність монопольного становища
1. $q_{max} > 0,35$	$q_{max} = 0,2093 < 0,35$ отже критерій не виконується
2. $q_{max} \leq 0,35$. Але частки ринку інших операторів є незначними.	частка ринку найбільшого оператора (20,93 %) менше 35 %, однак частки його конкурентів (12,72 %, 11,53 % тощо) є суттєвими. Критерій не виконується
3. $\sum q_i^{max} \geq 0,5$	$\sum q_i^{max} = 2093+0,1272+0,1153 = 0,451 < 0,35$, отже критерій не виконується
4. $\sum q_i^{max} \geq 0,7$	$\sum q_i^{max} = 2093+0,1272+0,1153 = 0,6604 < 0,7$, отже критерій не виконується

Джерело: складено автором на основі [29]

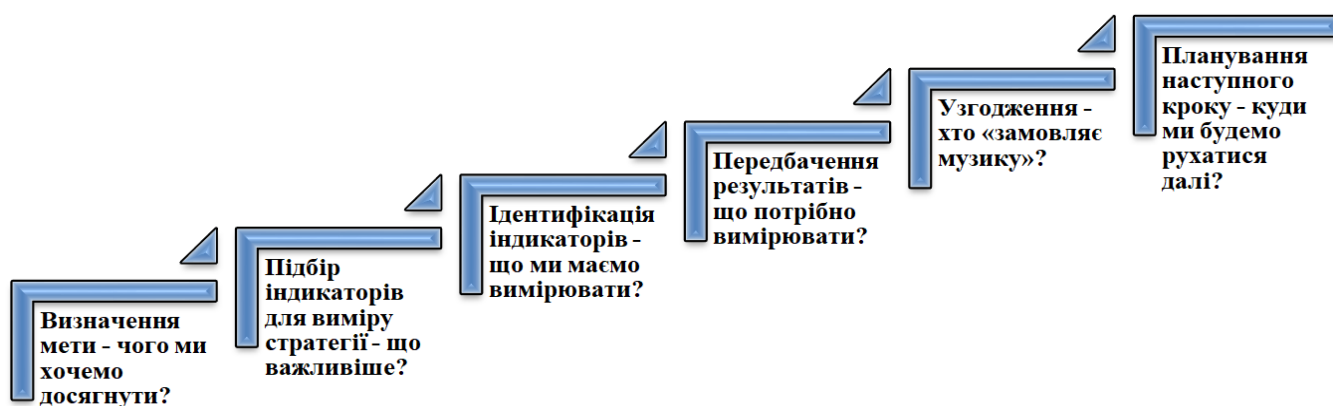


Рисунок М.1 – Шестикрокова схема (методологія) побудови Збалансованої системи показників ТОВ "БІП СЕРВІС"

Джерело: розроблено автором на основі [53]

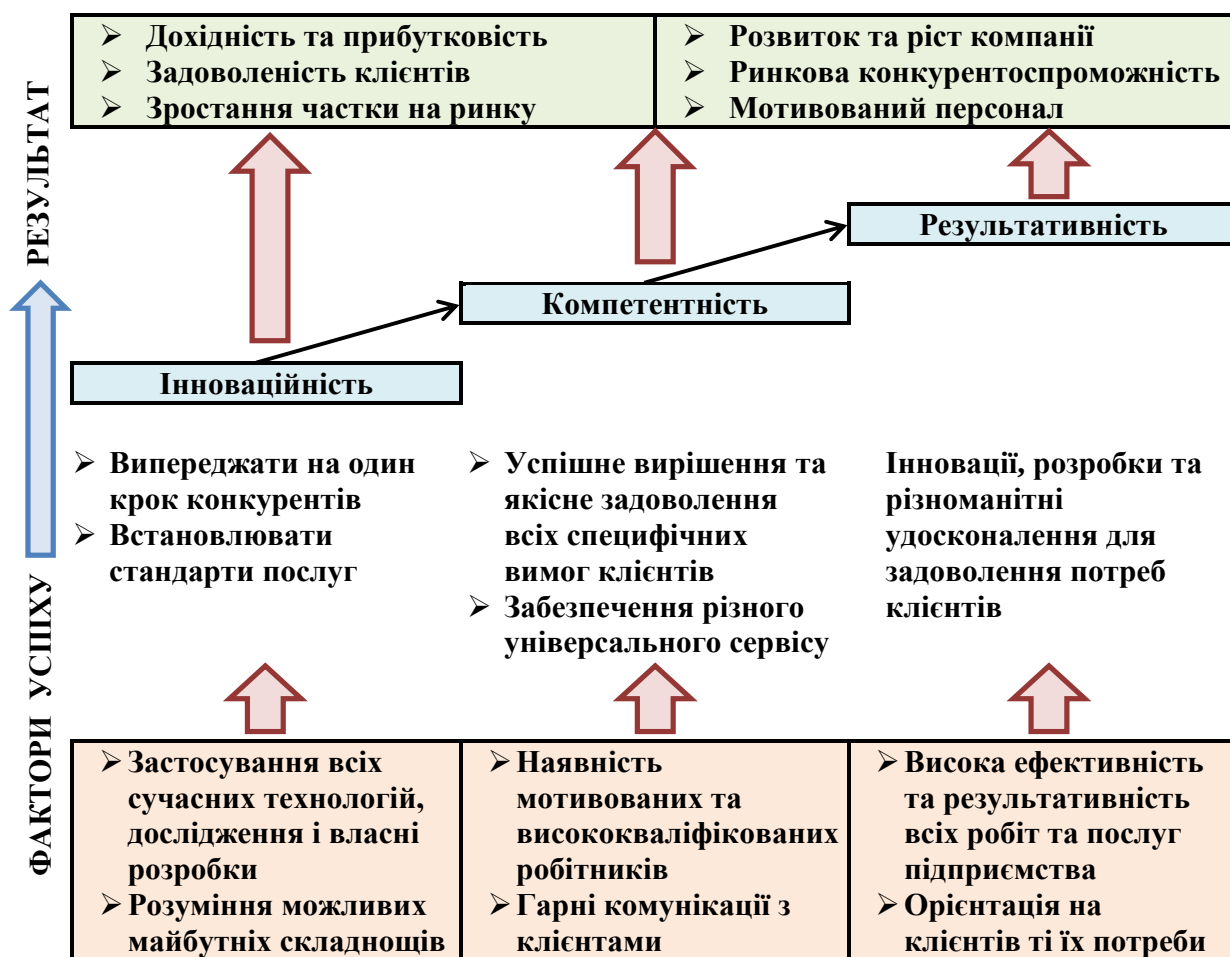


Рисунок М.2 – Основні фактори, які визначають успіх компанії

Джерело: розроблено автором на основі [53]

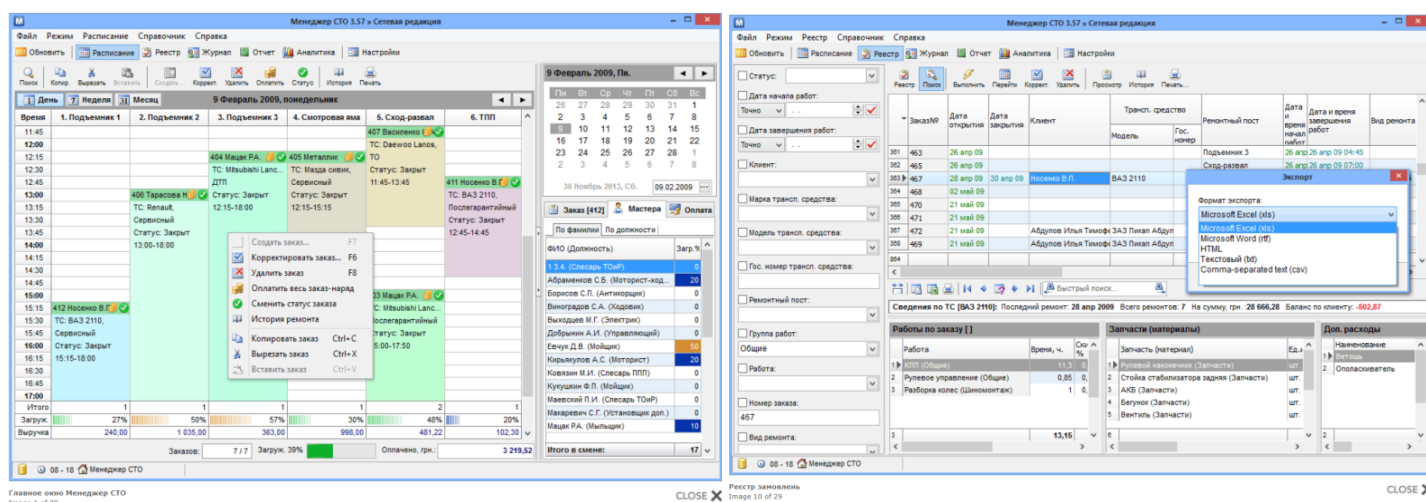


Рисунок Н.1 – Зовнішній вигляд (інтерфейс) програми "Менеджер СТО"

Джерело: [54]

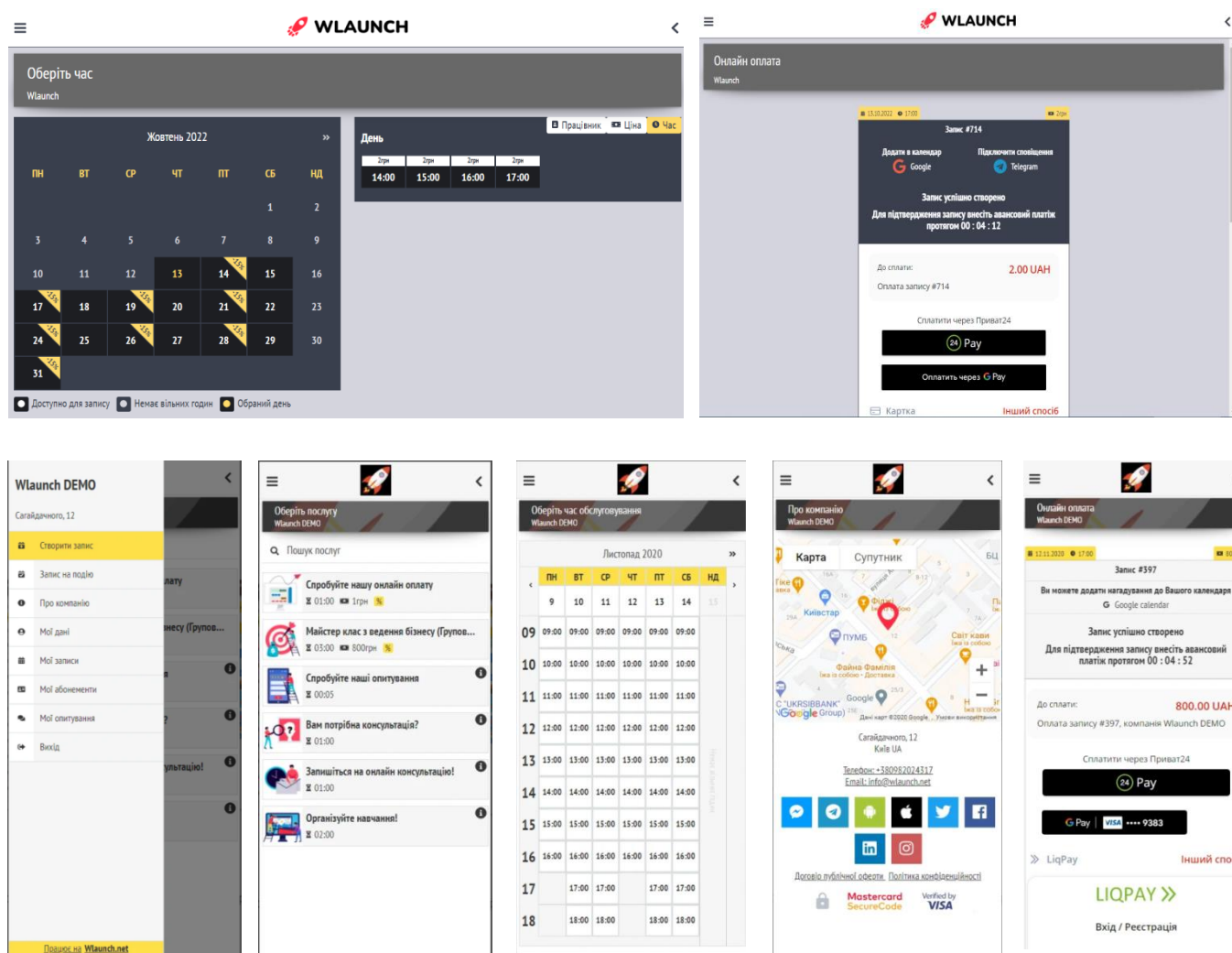


Рисунок Н.2 – Зовнішній вигляд (інтерфейс) web-версії та мобільного додатку програми "Wlaunch"

Джерело: розроблено автором на основі [55]