

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту  
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів  
(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня

**магістр**

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Механізм підвищення рівня ефективності операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»)»**

Виконав: студент 6 курсу, групи ППм-61  
спеціальності

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Машталер Ю.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Крамар І.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Химич І.Г.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Панухник О.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Якимишин Л.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2020

Міністерство освіти і науки України  
**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту  
(повна назва факультету)

Кафедра Економіки та фінансів  
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

«    » (підпис) Панухник О.В.  
(прізвище та ініціали)  
2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня магістр  
(назва освітнього ступеня)

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

студенту Машталеру Юрію Арсеновичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Механізм підвищення рівня ефективності операційної  
Діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»)

Керівник роботи **Крамар Ірина Юріївна, д.е.н., доцент**  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «30» червня 2020 р. № 4/7-466

2. Термін подання студентом завершеної роботи «14» грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ «Маркетингові технології ПБС»,  
статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові  
наукові публікації тощо

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ

ТЕХНОЛОГІЇ ПБС»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

«МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС»

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

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

Рис. 1.1. Модель формування прибутку від операційної діяльності; рис.1.3. Фактори

впливу на прибуток від операційної діяльності; табл.2.1. Техніко-економічні показники

роботи ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2015-2019 рр.; рис.3.1.

Стратегічна карта роботи ТОВ «Маркетингові технології ПБС»; табл.3.1. Результати

аналізу показників діяльності Стратегічна карта роботи ТОВ «Маркетингові технології

ПБС»; рис.3.2. Інтегровані значення складових BSC комплексного стратег. розвитку

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент	05.10.2020 р.	
	Стручок В.С., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання « 28 » вересня 2020 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	08.06.2020 р.- 25.06.2020 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	26.06.2020 р.- 24.07.2020 р.	
3	Пошук і підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	28.09.2020 р.- 11.10.2020 р.	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	12.10.2020 р.- 25.10.2020 р.	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	26.10.2020 р. - 08.11.2020 р.	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	09.11.2020 р. - 29.11.2020 р.	
7	Робота над розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» Підписання розділу в консультантів	30.11.2020.р.- 06.12. 2020 р.	
8	Проходження нормоконтролю	07.12.2020р. 08.12.2020 р.	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	09.12.2020 р. - 10.12.2020 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	11.12.2020 р. 12.12.2020 р.	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2020 р.- 23.12.2020 р.	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Машталер Ю.А.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Крамар І.Ю.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Машталер Ю.А. Механізм підвищення рівня ефективності операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2020.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» в частині підвищення ефективності його операційної діяльності.*

*Метою роботи є проведення аналізу операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.*

*Методи дослідження:* теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація; порівняння; методи аналізу, індукції та дедукції, метод групувань, економіко-математичний метод.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність операційної діяльності підприємства. Охарактеризовано сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання. Здійснено оцінку майнового стану та фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Розроблено BalancedScoreCard, на основі якої запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** операційна діяльність, ефективність, BalancedScoreCard, ключові показники ефективності.

## SUMMARY

**Mashtaler Yu.A. Mechanism of efficiency level increase of the enterprise operational activity (LLC “Marketing technologies PBC” as a case study). - The manuscript.**

Research on obtaining “Master” educational degree in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. - Ternopil, 2020.

*The object of qualification work* is the activity of LLC “Marketing Technologies PBS” in terms of improving the efficiency of its operational activities.

*The purpose of the research* is to analyze the operational activities of LLC “Marketing Technologies PBS” and develop proposals to improve its efficiency.

*Research methods:* theoretical generalization, comparison and systematization; comparison; methods of analysis, induction and deduction, grouping method, economic-mathematical method.

The essence of the enterprise operational activity is researched in the qualification work. Modern approaches to the formation of a mechanism for improving the economic entities operating activities efficiency are described. An assessment of the property status and financial results of LLC “Marketing Technologies PBS” activity are presented. The analysis of external and internal environments of enterprise functioning is carried out. BalancedScoreCard is developed. Recommendations for improving the efficiency of the researched enterprise operating activities based on BalancedScoreCard are given.

**Keywords:** operational activity, efficiency, BalancedScoreCard, key performance indicators.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність операційної діяльності підприємства .....	9
1.2 Основи забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства .....	14
1.3 Сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання .....	18
Висновки до розділу 1 .....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» .....</b>	<b>25</b>
2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства .....	25
2.2 Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» .....	39
2.3 Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства .....	42
Висновки до розділу 2 .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» .....</b>	<b>49</b>
3.1 Розроблення BalancedScoreCard як сучасного механізму підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ....	49
3.2 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства .....	55
Висновки до розділу 3 .....	62
<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....</b>	<b>64</b>

4.1 Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві	64
4.2 Організація служби охорони праці на підприємстві .....	65
4.3 Фінансування заходів з ОП підприємства, організації, установи ....	66
Висновки до розділу 4 .....	67
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах високої конкуренції, нестабільного стану зовнішнього середовища, нових умов функціонування, що виникли перед суб'єктами господарювання у період пандемії, виникає необхідність у нових підходах до процесу управління підприємствами. Так, на перший план виходить процес забезпечення ефективності операційної діяльності, адже саме вона забезпечує підприємство відповідним рівнем доходів. Ефективний процес управління передбачає визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства та аналіз його діяльності з точки зору різних складових функціонування.

Однак різноманітність підходів до трактування операційної діяльності підприємства та забезпечення її ефективності викликає необхідність у детальному аналізі даного поняття. Саме тому актуальним є питання дослідження процесу забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства, виявлення тих внутрішніх резервів, які дозволять йому зайняти лідируючі позиції у відповідних сферах діяльності.

**Огляд літератури з теми дослідження.** На сучасному етапі проблемами ефективності операційної діяльності займається низка провідних вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виділити М. І. Баканова, М. А. Болюха, Г. В. Савицьку, Р. С. Сайфуліна, М. Н. Чепуріна, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета та ін. Теоретичні та практичні проблеми управління суб'єктами господарювання з точки зору ефективності їхньої операційної діяльності розкриті в працях Мних Є.В., Мошенського С.З., Олійник О.В., Савицької Г.В., Чумаченко М.Г., Малишева П.А., Шилін І.Г., Решетинського К., Кулик А., Новожилова В.В., Миронова О.Г. та ін.

Проте варто зазначити, що автори розходяться у визначенні сутності економічних категорій «ефективність», «операційна діяльність», «ефективність операційної діяльності». Тому управління операційною діяльністю підприємств потребує подальших наукових досліджень та розробок.



**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «операційна діяльність» підприємства у взаємозв'язку з ефективністю його діяльності;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічну карту для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard з метою підвищення ефективності його діяльності;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства на основі збалансованої системи показників;
- провести аналіз стану охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» в частині підвищення ефективності його операційної діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних положень щодо формування та вдосконалення механізму управління ефективністю операційної діяльності.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «операційна діяльність», «ефективність»; визначенні факторів впливу на операційну діяльність); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис механізмів оцінки

операційної діяльності); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління операційною діяльністю); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань, економіко-математичний метод.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, фінансова звітність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності:

– подальшого розвитку отримало визначення сутності поняття «ефективність операційної діяльності» підприємства;

– обґрунтовано напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть впроваджені у діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» з метою підвищення ефективності його операційної діяльності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на міжнародній конференції: Крамар Ірина, Машталер Юрій. Забезпечення ефективності діяльності підприємства у змінних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 90 с. С. 41–43.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 19 таблиць, 11 рисунків, список використаних з 32 найменувань.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність операційної діяльності підприємства

В сучасних динамічних умовах господарювання підприємствам потрібно вміти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адже це безпосередньо впливає на ефективність його діяльності [1].

Питанням аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М. І. Баканова, М. А. Болюха, Г. В. Савицької, Р. С. Сайфуліна, М. Н. Чепуріна, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета та інших [2].

Сучасний етап розвитку економіки України ставить нові вимоги до оцінювання ефективності діяльності підприємств загалом та окремих структурних підрозділів зокрема. За кожним напрямом діяльності встановлюються відповідні показники, аналіз яких згодом сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

У широкому розумінні «операційна діяльність» – це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг); саме вона забезпечує основну частину доходу і є основною метою заснування підприємства [3, с.126]. Безпосередні аспекти операційної діяльності підприємства визначаються і специфікою галузі, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності для більшості підприємств становить виробнича або торгівельна діяльність, яка здійснюється часто разом із інвестиційною та фінансовою діяльністю. При цьому інвестиційна діяльність є визначальною для інвестиційних компаній та організацій, а фінансова діяльність – для банків та інших фінансових інститутів. Операційна діяльність підприємства пов'язана, у першу чергу, із товарним ринком у той час, як фінансова та інвестиційна діяльність пов'язані із здійсненням операцій на фінансовому ринку.

Варто зазначити, що операційна діяльність пов'язана також із технологічними особливостями, наявністю матеріальних ресурсів, забезпеченістю необхідним обладнанням, специфікою готової продукції.

Більшість вчених, зокрема Мних Є.В., Мошенський С.З., Олійник О.В., Савицька Г.В., Чумаченко М.Г., Малишев П.А., Шилін І.Г., Решетинський К., Кулик А., Новожилов В.В., Миронов О.Г. та інші зазначають, що аналіз операційної діяльності включає наступні завдання: – аналіз динаміки обсягів виробництва;

– аналіз планових і фактичних показників виробництва; – проведення факторного аналізу тих чинників, що найбільше впливають на результати діяльності;

– аналіз завантаженості виробництва; – аналіз обсягів реалізації продукції; – аналіз структури продукції; – аналіз браку; – аналіз резервів щодо нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції [4; 5; 6].

На сьогодні існує чимало визначень і трактувань поняття «операційна діяльність» підприємства. У значній мірі вони схожі між собою, однак мають і певні відмінності, адже науковці робили акцент на різні аспекти. Аналіз категорії «операційна діяльність» подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «операційна діяльність»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Белінський П. І. [6, с. 15]	Операційна діяльність є діяльністю підприємства, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що отримані в результаті операційної діяльності, є ключовим індикатором достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування.

1	2	3
2	Василенко В. О. [7, с. 29]	Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства з метою здійснення якої суб'єкт господарювання було створено.
3	Ідельманов С. В., Ідельманов А. С., Лобов С. В. [6]	Операційна діяльність є одні із видів діяльності підприємства що полягає у виготовленні продукції чи наданні послуг.

Для точнішого розуміння суті визначених понять, проведемо аналіз наступних. Оскільки кінцевим результатом операційної діяльності є дохід, пропонуємо провести аналіз категорії «ефективність операційної діяльності».

Ефективність (англ. efficiency) є відношенням результату діяльності до витрат, здійснених на його отримання. Однак проблемним питанням залишається необхідність вибору показників, які сприяють ефективному управлінню. Слід звернути увагу, що єдиного підходу до визначення таких понять, як «операція», «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Розглянемо аналіз даної категорії в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Тракткування сутності поняття «ефективність» за різними підходами

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Д. Рікардо [8, с.6]	Ефективність – економічна категорія, яка показує співвідношення результату до визначеного виду витрат
3	Г. Емерсон [8, с.19]	Ефективність – головна управлінська мета, яка вказує на зв'язок з функціональністю підприємства
	В. Андрійчук [9, с.9]	Ефективність – це результативність конкретної дії, процесу, що розраховується як співвідношення між отриманим результатом і ресурсами, що його спричинили

1	2	3
5	С. Мочерний [10, с.14]	Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу чи проєкту, які визначаються як відношення ефекту, результату до затрат, які його забезпечили
	І. Павленко [11]	Ефективність - комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін
	О.О. Слюсаренко [12]	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат

Слід додати, що операційна ефективність є одним із ключових напрямків стратегічного розвитку підприємств. Однак поняття «операційної ефективності» теж не має однозначного визначення, тому важливо проаналізувати різні підходи до його тлумачення зі сторони бізнес-кіл (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Тракткування сутності поняття «операційна ефективність» провідними консалтонговими компаніями

№ з/п	Автор	Визначення
1	Консалтингова компанія «Кисень» [13]	Операційна ефективність – це організація діяльності підприємства найбільш оптимальним чином в межах наявної стратегії
2	Компанія «E&Y» [14]	Операційна ефективність – це підвищення якості продукції або послуг в той час, як знижуються витрати, що вказує на раціональне використання внутрішніх ресурсів компанії
3	Компанія «PWC» [15]	Операційна ефективність означає ведення виробничої діяльності підприємства краще, ніж це роблять його конкуренти. Тому важливим питанням є забезпечення продуктивності, оптимізація окремих виробничих процесів, ефективне використання ресурсів тощо

Таким чином, доцільно розмежовувати поняття «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Ресурси, що використовуються в ході виробничого процесу, витрачаються у формі затрат. Ресурси, одержані на виході процесу, утворюють його результат [16]. Обґрунтовуючи категорію операційної ефективності, слід відзначити не лише кількісні (швидкість, тривалість циклу, виробіток, продуктивність), але й якісні показники (вплив людського фактору, рівень задоволення клієнта, кількість помилок під час виконання операції та інші).

Та як єдиного визначення до трактування вище вказаних понять немає, пропонуємо наступне інтегроване визначення: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

Зважаючи на те, що операції, пов'язані із операційною діяльністю є регулярними, це є причиною того, що саме в рамках операційної діяльності формується основна частина прибутку та грошових потоків. Таким чином, операційна складається з різних бізнес-процесів, сутність яких вчені також трактують по-різному, в основному акцентуючи увагу на перетворенні вхідних ресурсів на вихідні у вигляді виробництва товарів і послуг, що задовольняють потреби споживачів.

Так як поняття «бізнес-процес» поєднує у собі два поняття «бізнес» і «процес», це й формує первинне розуміння сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які мають на меті отримання прибутку [17, с.127]. М. Хаммер і Дж. Чампі вказують на те, що бізнес-процеси являють собою сукупність різних видів діяльності, у межах яких «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а на «виході» формується продукт або послуга [18, с.49]. Схожий підхід до розуміння сутності бізнес-процесів має функціональний погляд, що полягає у тому, що бізнес-процес є процесом, під час якого вхідні

ресурси на «вході» трансформуються у «вихідні» товари та послуги на «виході».

Дейвенпорт Т. і Шорт Дж. [19; 20] пояснюють «бізнес-процес» як дію послідовних заходів, за допомогою яких отримується продукт на «виході». Чернобай Л.І. і Дума О.І. пропонують розглядати бізнес-процес як систему безперервних, взаємопов'язаних, упорядкованих дій, яка, у свою чергу, є лише частиною механізму формування доданої вартості товару чи послуги через перетворення організаційних ресурсів, спрямованих на досягнення єдиної стратегічної мети [17, с.127]. Таким чином, бізнес-процес включає весь період створення продукту чи послуги, починаючи від їхнього проектування і до реалізації та отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів на підприємстві є виробництво, збут, постачання, розрахунки, зовнішньоекономічна діяльність, маркетингова діяльність, інноваційна діяльність.

Сіменко І.В. і Косова Т.Д. [21] вперше запропонували розглядати операційну діяльність у призмі дослідження бізнес-процесів, зокрема: процесу матеріальнотехнічного постачання; процесу виробництва продукції (надання послуги); процесу реалізації продукції; процесу розрахунків з покупцями та замовниками. Аналіз операційної діяльності включає вирішення важливих завдань, зокрема: визначення економічної ефективності використання ресурсів; оцінку виконання планів; аналіз управлінських рішень щодо використання економічного потенціалу підприємства; вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; розроблення й обґрунтування рекомендацій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства, а отже і підвищення ефективності операційної діяльності.

## **1.2. Основи забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства**

Звичайно, аналіз бізнес-процесів є важливим для оцінювання ефективності діяльності підприємства, однак не варто обмежувати такий аналіз лише цим аспектом. Важливим етапом прийняття управлінських рішень є



дослідження ефективності використання ресурсів, які є визначальними для забезпечення процесу виробництва. Ефективність використання ресурсного потенціалу впливає на рівень виробничих витрат, а отже, і на прибуток підприємства. Тому важливо аналізувати діяльність підприємства з різних аспектів.

Враховуючи вимоги сучасного стратегічного менеджменту до процесу аналітичного забезпечення, коло питань, що потребують вирішення в межах оцінювання ефективності операційної діяльності, доречно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування. У ході проведення стратегічного аналізу ринкових можливостей доцільно звернути увагу на SWOT-аналіз, що дозволить на основі оцінювання зовнішніх факторів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, а також внутрішніх чинників, можна виизначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. На основі такого аналізу можна встановити можливості й загрози у діяльності підприємства.

Передувати аналізу бізнес-процесів повинен стратегічний аналіз ефективності асортиментної політики підприємства, який базується на альтернативному виборі найбільш прибуткових напрямів діяльності. Структурно-логічна схема аналізу операційної діяльності підприємства представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Структурно-логічна схема аналізу операційної діяльності підприємства [22]

Аналіз операційної діяльності підприємства			
Стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства	Аналіз бізнес-процесів	Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	Аналіз витрат операційної діяльності
1	2	3	4
- маркетинговий аналіз концентрації ринку та аналіз	- оцінка реінжинірингових	- аналіз персоналу підприємства;	- аналіз структури та динаміки витрат

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
<p>основних конкурентів підприємства;</p> <p>- аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства;</p> <p>- оцінка місткості ринку; аналіз попиту на продукцію підприємства на основі маркетингового дослідження ринку;</p> <p>- аналітична оцінка структури ринків збуту продукції;</p> <p>- аналіз цінової політики підприємства;</p> <p>- обґрунтування обсягів виробництва та асортиментної політики підприємства</p>	<p>процесів основної діяльності;</p> <p>- аналіз процесу матеріальнотехнічного постачання;</p> <p>- аналіз процесу виробництва продукції;</p> <p>- аналіз якості продукції та її конкурентоспроможності;</p> <p>- аналіз процесу реалізації продукції (робіт, послуг);</p> <p>- структурно-динамічний аналіз доходів підприємства;</p> <p>- факторний аналіз доходів підприємства; аналіз виконання договірних зобов'язань;</p> <p>- аналіз каналів збуту продукції; аналіз ділового партнерства;</p> <p>- аналіз зовнішньоекономічної діяльності;</p> <p>- аналіз процесу розрахунків з покупцями і замовниками;</p> <p>- аналіз інноваційного розвитку підприємства</p>	<p>- аналіз якісного складу і рівня кваліфікації персоналу; аналіз використання робочого часу;</p> <p>- аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції;</p> <p>- аналіз лояльності персоналу та соціальної відповідальності підприємства;</p> <p>- аналіз основних засобів та нематеріальних активів;</p> <p>- аналіз забезпеченості підприємства основними засобами;</p> <p>- аналіз складу, структури, руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів;</p> <p>- аналіз нематеріальних активів;</p> <p>- аналіз наявності та використання матеріальних ресурсів ;</p> <p>- комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства</p>	<p>за статтями та елементами;</p> <p>- факторний аналіз собівартості реалізованої продукції;</p> <p>- аналіз витратомісткості продукції; аналіз прямих витрат операційної діяльності;</p> <p>- аналіз загальновиробничих, адміністративних та збутових витрат;</p> <p>- аналіз собівартості окремих видів продукції</p>

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємства вимагають оцінки не лише кількісних, а й якісних показників, що характеризують кадровий потенціал, навчання та розвиток персоналу, лояльність персоналу і споживачів, мотиваційну політику, рівень соціальної відповідальності підприємства. Для цього актуальним є аналіз мікроклімату в колективі; умов праці; визначення рівня соціальної захищеності членів трудового колективу; аналіз рівня кваліфікації працівників.

Операційний фінансовий результат є комплексним показником, який формується шляхом додавання результату основної діяльності та результату іншої операційної діяльності, який розраховується як різниця інших операційних доходів і витрат [23]. Розглянемо схему формування прибутку від операційної діяльності на рис.1.1.

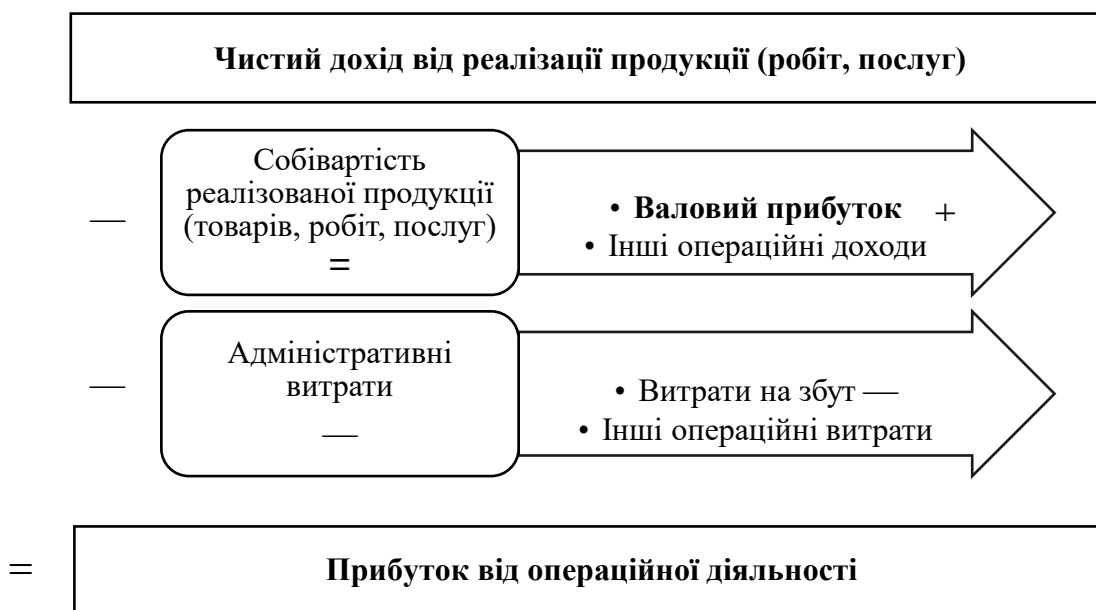


Рисунок 1.1. Модель формування прибутку від операційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Варто зазначити, що прибуток від операційної діяльності не є постійною величиною; він динамічно змінюється, що зумовлено низкою факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Даних факторів є чимало, що зумовлює необхідність у їхній класифікації і має важливе значення для визначення основних напрямків пошуку резервів підвищення ефективності

господарювання [23]. Фактори впливу на прибуток від операційної діяльності наведено на рис.1.2.

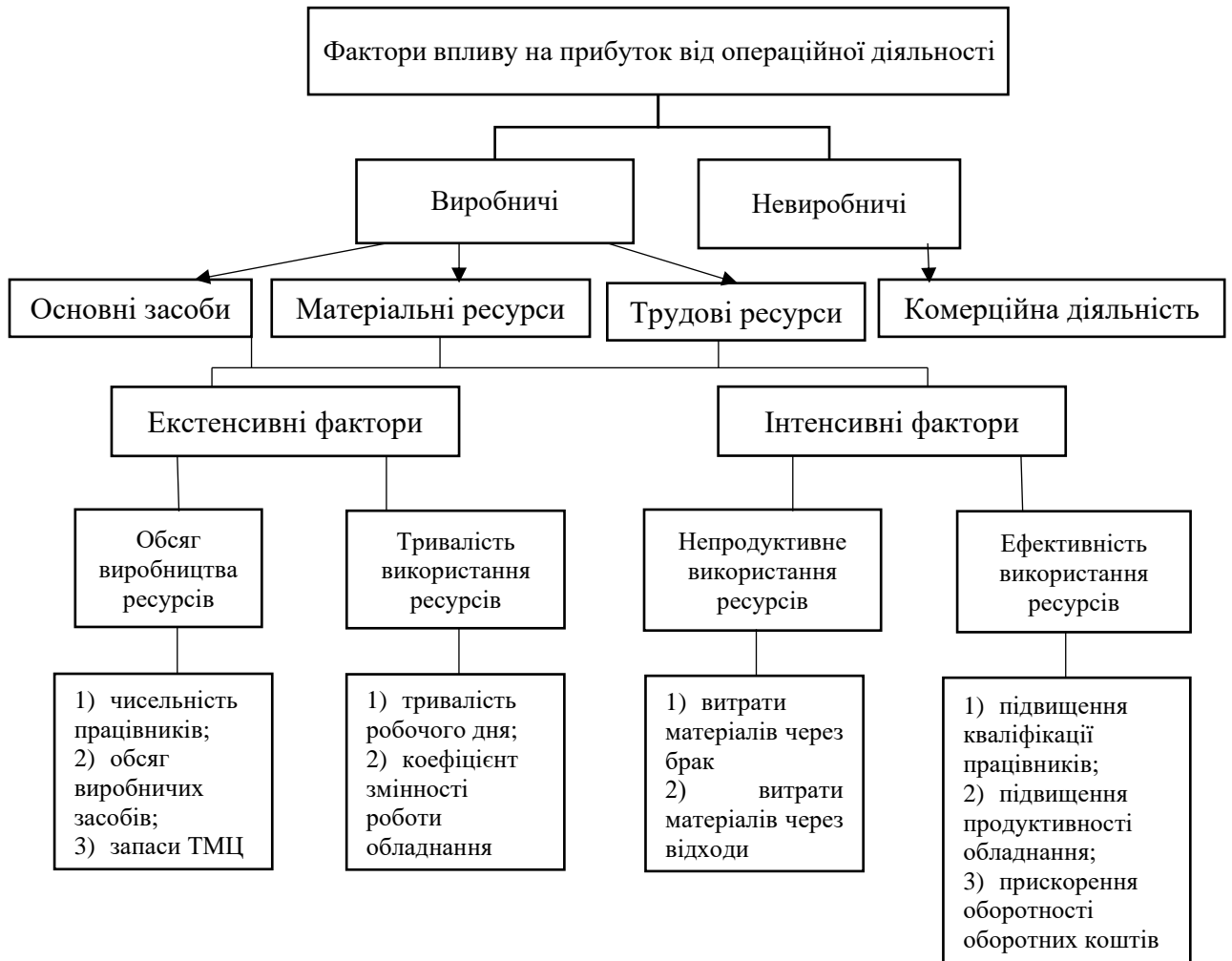


Рисунок 1.2. Фактори впливу на прибуток від операційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Отже, фактори, що впливають на прибуток від операційної діяльності, можна класифікувати за різними ознаками. Як бачимо, виділяють зовнішні та внутрішні фактори формування прибутку. До внутрішніх належать ті фактори, які залежать від діяльності самого підприємства й характеризують різні сторони його роботи. До зовнішніх факторів належать фактори, які не залежать від діяльності підприємства, однак можуть впливати на величину прибутку [10].

Внутрішні фактори можуть бути виробничими та невиробничими. Невиробничі фактори включають комерційні, а виробничі фактори

відображають наявність і використання основних компонентів виробничого процесу, що впливають на формування прибутку. За кожним із зазначених елементів виділяють групи інтенсивних та екстенсивних факторів.

Так, до екстенсивних факторів належать обсяг виробничих ресурсів, їхнього використання за часом, а також невиробниче використання ресурсів. До інтенсивних належать фактори, що відображають ефективність використання ресурсів [9].

Варто зазначити, що операційна діяльність підприємства у довгостроковому періоді суттєво відрізняється від короткострокової, а саме: із зростанням обсягів реалізації періодично збільшуються постійні операційні витрати; із насиченням ринку конкретним товаром чи послугою, що зумовлено зростанням обсягів продаж, підприємство змушене знижувати рівень цін, що у свою чергу, приводить до зменшення обсягів чистого операційного доходу; завдяки зростанню продуктивності праці операційного персоналу, укрупнення партій закупуваної сировини і продукції, що відвантажується, поступово знижується рівень змінних операційних витрат на одиницю продукції. Вказані вище зміни суттєво впливають на формування суми операційного доходу.

### **1.3. Сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання**

Сутність ефективності господарської діяльності підприємства доцільно аналізувати на основі організаційно-економічного механізму забезпечення результативності такої діяльності. Традиційно, у системі управління ефективністю діяльності підприємства виділяють чотири групи показників:

- 1) фінансові;
- 2) облікові (витратні);
- 3) ринкові;
- 4) управлінські.

На їх основі досліджують тенденції розвитку та забезпечення ефективності діяльності підприємства [24]. Достатньо відомим механізмом у

даному питанні є технологія управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management – BPM), яка розвивалася на базі систем управління ресурсами компанії (ERP-систем, Enterprise Resources Performance). Така система спрямована на визначення стратегічних цілей діяльності підприємства з оцінюванням можливості їх досягнення [25, 26]. Такий підхід реалізується на основі застосування у практиці діяльності підприємства збалансованої системи показників (BalancedScoreCard, BSC), яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, деталізувати стратегічні цілі на різних рівнях ієрархії управління, а також завчасно прогнозувати можливість досягнення стратегічних цілей.

Відповідно до такої концепції кожен працівник підприємства не лише проінформований про стратегію його розвитку, але й розуміє її, згоден з нею, має можливості для її реалізації й несе відповідальність за певні сфери діяльності. Даний підхід є важливим для забезпечення ефективності операційної діяльності, так як робить кожного працівника задіяним у процес досягнення стратегічних цілей таким чином, що кожен чітко розуміє сферу своєї відповідальності та напрямок руху. Це забезпечується відповідними причинно-наслідковими зв'язками. Підхід BSC був запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем.

За версією Harvard Business Review, BSC – це одна з найвизначніших бізнес-ідей за останні 75 років. Своє відображення в BSC знайшли такі управлінські теорії, як: управління якістю (Е. Демінг), реінжиніринг бізнес-процесів (М. Хаммер і Д. Чампі) [18], теорія ключових компетенцій (С. Прахалад) та ін.

Головною ідеєю концепції BSC є «трансформація стратегії у дію». Основною перевагою BSC є поєднання фінансових та нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього підходів до роботи підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, інтеграція із рекомендованими заходами, які є необхідними для досягнення визначених стратегічних цілей.

BSC передбачає отримання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції, робіт чи послуг, а не зменшення витрат. Окрім того, вона вказує на значимості інноваційного підходу до ведення бізнесу, безперервного пошук нових продуктів, ринків, технологічних, технічних та організаційних досконалостей. Відповідно до даного підходу підприємство повинно бути орієнтоване на багатостороннє задоволення потреб клієнта. Ще одним принципом впровадження BSC є розуміння важливості турботи про персонал, як головного та найціннішого активу підприємства.

При розробці BSC виділяють 4 перспективи:

1. Фінанси.
2. Споживачі (ринок збуту).
3. Внутрішні бізнес-процеси.
4. Навчання та розвиток персоналу.

Кожна із них покликана відповісти на відповідні запитання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Базовий варіант моделі BSC

Джерело: сформовано автором на основі [22]

За кожною із зазначених перспектив (напрямів, сфер) діяльності підприємства встановлюють відповідні ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicator), на основі яких проводять аналіз діяльності підприємства. Важливо, щоб ці показники були правильно підібрані, що дозволить у повному обсязі, об'єктивно й детально оцінити різні аспекти діяльності, побачити «вузькі» місця кожного з них та визначити перспективи розвитку. Перспективи визначають принципову логіку функціонування підприємства чи його підрозділів.

Вважають, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності у систему управління, яка поєднує різні перспективи у діяльності підприємства (бізнес-процеси, його фінансовий стан і фінансові результати, оцінку підприємства клієнтами, розвиток та навчання персоналу). Найбільш очевидною перевагою BSC є те, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, а це, у свою чергу, залежить від діяльності усіх співробітників підприємства.

Варто зауважити, що BSC дозволяє адаптувати вхідні параметри критеріїв ефективності до галузевої специфіки підприємства з метою встановлення інтегральної оцінки ефективності його функціонування, що включає раціональне формування, поєднання та використання ресурсів, які є у наявності в підприємства. Тому ефективний ресурсний менеджмент є запорукою досягнення стратегічних цілей, реалізації довгострокових програм розвитку, перспективним напрямом забезпечення результативності діяльності та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств [27].

Ресурсний портфель підприємства, як ключовий фактор ефективності операційної діяльності зображено на рис. 1.4.

Таким чином, бачимо важливість ресурсної бази для забезпечення ефективної реалізації BSC на підприємстві з метою підвищення результативності його операційної діяльності.



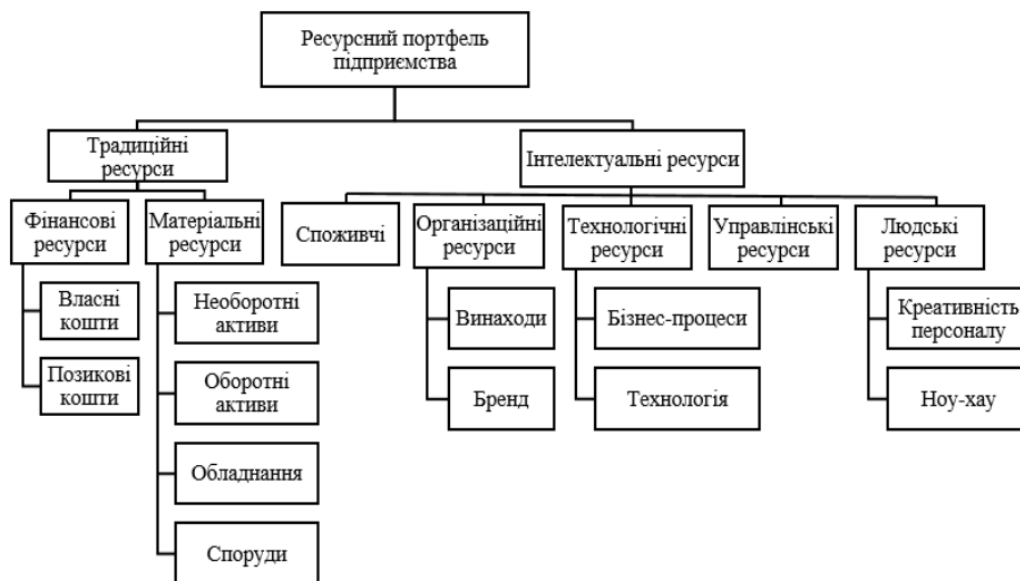


Рисунок 1.4. Ресурсний портфель підприємства, як ключовий фактор ефективності операційної діяльності [27, с. 1003]

Однак, попри наявні переваги використання BSC, вона має і ряд обмежень, а саме: дозволяє коригувати наявну стратегію, однак не розробляє нову; є доповненням до традиційних інструментів контролінгу, планування і прогнозування, не нівелює їх, а розробляється і впроваджується спільно; передбачає постійний перегляд у зв'язку із змінами у стратегії підприємства; вимагає наявної корпоративної культури, адже будуть задіяні усі рівні управління підприємством, що вимагатиме активної участі кожного працівника компанії у процесі досягнення стратегічних цілей, а значить, і операційних завдань, тому потребує приділити особливу увагу персоналу, з точки зору його навчання та розвитку.

### Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукової економічної літератури, було встановлено, що не існує єдиного трактування таких понять, як «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» підприємства. Тому нами запропоноване інтегроване визначення даних понять, а саме: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне

відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

Визначено значення аналізу бізнес-процесів підприємства для забезпечення виконання довгострокових програм, а також встановлено основні фактори впливу на ефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання.

Описано сутність збалансованої системи показників та обґрунтовано доцільність її впровадження на підприємствах, у котрих високий рівень корпоративної культури. Встановлено значення кожного із аспектів діяльності з точки зору даного підходу: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

## **РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС»**

### **2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маркетингові Технології ПБС» (надалі ТОВ «Маркетингові Технології ПБС») є одним із найуспішніших у сфері рекламної діяльності у Тернопільській області. Воно створене шляхом об'єднання внесків його учасників для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку від господарської діяльності.

ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, ЗУ «Про господарські товариства», ЗУ «Про власність», ЗУ «Зовнішньоекономічну діяльність» та статутом товариства.

Статут ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» затверджений зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю у 2007 році.

Підприємство надає наступні рекламні послуги:

- розміщення реклами на біг-бордах;
- розміщення реклами на сіті-лайтах;
- розміщення реклами у ліфтах;
- розміщення реклами на відеомоніторах у транспорті;
- розміщення реклами на зупинках;
- розміщення реклами на світлодіодних екранах;
- реклама на моніторах в торгових центрах;
- роздача листівок за базою замовника;
- розклеювання афіш (реклами, листівок) на вулицях тощо.

Підприємство є соціально-відповідальним та фінансує різноманітні соціальні проєкти, зокрема відновлення церков, допомога дитячим будинкам.

Проведемо дослідження основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» за період 2015 – 2019 рр. (табл. 2.1). Алгоритм для розрахунку показників, наведених у таблиці 2.1, подано у Додатку Е.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники роботи  
ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» за період 2015 – 2019 рр., тис.грн

№ п/п	Показник	Роки					Абс.відхилення	
		2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2018	2019/ 2015
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	384,1	423,3	577,6	718,3	941,1	222,8	557
2.	Кількість працівників	8	9	10	15	17	2	9
3.	Плинність кадрів, %	0	11,1	10	6,6	15,8	9,2	15,8
4.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0	0	20	13,3	17,6	4,3	17,6
5.	Продуктивність праці	48,01	47,03	57,76	47,89	55,36	7,47	7,35
6.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами, %	1,00	0,90	0,83	1,00	0,85	-0,15	-0,15
7.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів,	3,92	4,12	7,01	7,85	5,88	-1,97	1,96
8.	Фактичний обсяг активів на 1 працюючого	13,94	10,43	7,08	7,48	12,21	4,73	-1,73
9.	Власний капітал	-32,6	-38,1	-81,2	-38,9	17,9	56,80	50,50
10.	Чистий прибуток (збиток)	16,9	-5,5	43,1	42,3	56,8	14,50	39,90
11.	Коефіцієнт зношення ОЗ, %	84,70	97,41	100,00	100,00	100,00	-	-15,30
12.	Коефіцієнт придатності ОЗ	0,15	0,03	0	0	0	-	-0,15
13.	Питома вага дебіторської заборгованості, %	45,92	38,87	58,19	48,66	65,69	17,02	19,77
14.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,22	0,19	0,38	0,38	-0,01	0,10
15.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,72	0,70	0,47	0,74	1,09	0,35	0,37
16.	Коефіцієнт автономії	-0,29	-0,41	-1,15	-0,35	0,09	0,43	0,38

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

За даними отриманих розрахунків, наведених у табл. 2.1, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 222,8 тис. грн у 2019 році порівняно із попереднім періодом, а за 5 років збільшився на 30%. Безперечно це є хорошим показником, однак варто проаналізувати інші показники для розуміння ситуації комплексно.

Досліджуючи трудовий потенціал підприємства слід відмітити, що за період 2015 – 2019 рр. відбулося збільшення штату до рівня 17 працівників (в порівнянні у 2015 році кількість становила лише 8 працівників), що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів збуту, а отже, й необхідності у залученні кваліфікованого персоналу. Однак потреби підприємства у кваліфікованих працівників ще повністю незабезпечені (-0,15). Попри це зросла продуктивність праці у 2019 році – на 7,47 тис.грн./чол., що має місце за рахунок підвищення екстенсивності використання працівників у звітному періоді. Першопричиною цього є збільшення загальної чисельності персоналу, а також підвищення обсягів виробництва продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знижується поряд із зниженням коефіцієнта зношення основних засобів, який становить 100%, що вказує на повне зношення основних засобів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» і необхідності інвестування у даний напрямок діяльності.

Значно зросла питома вага дебіторської заборгованості - до 65,69 тис. грн у 2019 році порівняно із 48,66 тис. грн у 2018 році. Це вказує на ускладнення розрахунків за товари та послуги з боку споживачів, а отже, потребує особливої керівництва для налагодження ситуації.

Також варто зазначити й позитивним фактор у діяльності досліджуваного підприємства, пов'язаний із збільшенням значення коефіцієнтів загальної ліквідності та автономії, що вказує на зменшення залежності від позикових коштів і ресурси для внутрішнього самофінансування.

Проведемо дослідження динаміки та структури активів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» з метою виявлення напрямів розміщення ресурсів, які приносять найбільший дохід. У таблицях 2.2-2.3 подано результати

дослідження горизонтального аналізу активів і пасивів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» протягом 2015-2019 рр.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Необоротні активи</b>								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	1010	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>-5,9</b>	<b>-83,1</b>	<b>0</b>	<b>-1,2</b>	<b>-100,0</b>
первісна вартість	1011	46,4	46,4	0,0	0,0	46,4	0,0	0,0
знос	1012	-39,3	-45,2	-5,9	15,0	-46,4	-	2,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>-5,9</b>	<b>-83,1</b>	<b>-</b>	<b>-1,2</b>	<b>-100,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	1100	<b>12,9</b>	<b>26,8</b>	<b>13,9</b>	<b>107,8</b>	<b>-</b>	<b>-26,8</b>	<b>-100,0</b>
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	<b>50,8</b>	<b>36,1</b>	<b>-14,7</b>	<b>-28,9</b>	<b>40,8</b>	<b>4,7</b>	<b>13,0</b>
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	-	-	<b>0,4</b>	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,3	29,4	-10,9	-27,0	29,6	0,2	0,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>104,4</b>	<b>92,7</b>	<b>-11,7</b>	<b>-11,2</b>	<b>70,8</b>	<b>-21,9</b>	<b>-23,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>-17,6</b>	<b>-15,8</b>	<b>70,8</b>	<b>-23,1</b>	<b>-24,6</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Відхилення</b>		<b>2017</b>	<b>Відхилення</b>	
				<b>Абсол, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3</b>	<b>Відн, % (гр.4/гр.3)* *100% -100%</b>		<b>Абсол, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4</b>	<b>Відн, % (гр.7/гр.4)* *100-100%</b>
<b>I. Власний капітал</b>								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53,6	-59,1	-5,5	10,3	-43,1	-5,5	72,9
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-32,6</b>	<b>-38,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>16,9</b>	<b>-43,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>113,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>								
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	-	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	137,9	127,2	-10,7	-7,8	129,9	2,7	2,1
розрахунками з бюджетом	1620	2,5	0,5	-2,0	-80,0	0,5	0,0	0,0

Продовження табл. 2.2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
розрахунками зі страхування	1625	1,5	1,5	0,0	0,0	12,6	11,1	740,0
розрахунками з оплати праці	1630	2,5	2,8	0,3	12,0	9,0	6,2	221,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>144,1</b>	<b>132,0</b>	<b>-12,1</b>	<b>-8,4</b>	<b>152,0</b>	<b>20,0</b>	<b>15,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>-17,6</b>	<b>-15,8</b>	<b>70,8</b>	<b>-23,1</b>	<b>-24,6</b>

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.7 табл. 2.2	Відносне, % (гр.4/гр.7 табл. 2.2)*100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.6-гр.3	Відносне, % (гр.7/гр.3)*100%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>							
Незавершені капітальні інвестиції	<b>1005</b>	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	<b>1010</b>	-	-	-	-	-	-
первісна вартість	1011	46,4	0,0	0,0	46,4	0	0,0
знос	1012	-46,4	0,0	0,0	-46,4	0	0,0
Довгострокові біологічні активи	<b>1020</b>	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	<b>1030</b>	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	<b>1090</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-	-	-	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	<b>1100</b>	-	-	-	-	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-



## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні біологічні активи	<b>1110</b>	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	<b>1125</b>	<b>54,2</b>	<b>13,4</b>	<b>32,8</b>	<b>135,9</b>	<b>81,7</b>	<b>150,7</b>
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	<b>1135</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	<b>1155</b>	-	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	<b>1160</b>	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	<b>1165</b>	<b>57,6</b>	<b>28,0</b>	<b>94,6</b>	<b>71,2</b>	<b>13,6</b>	<b>23,6</b>
Витрати майбутніх періодів	<b>1170</b>	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	<b>1190</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2018</b>	<b>Відхилення</b>		<b>2019</b>	<b>Відхилення</b>	
			<b>Абсолютне, тис. грн., (+, -), гр.3-гр.7 табл.2.2</b>	<b>Відносне, % (гр.4/гр.7 табл.2.2)*100%</b>		<b>Абсолютне, тис. грн., (+, -), гр.4-гр.3</b>	<b>Відносне, % (гр.7/гр.3)*100%</b>
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	<b>1400</b>	<b>21,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Додатковий капітал	<b>1410</b>	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	<b>1415</b>	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	<b>1420</b>	<b>-59,9</b>	<b>42,3</b>	<b>-41,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>56,8</b>	<b>-94,8</b>
Неоплачений капітал	<b>1425</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-38,9</b>	<b>42,3</b>	<b>-52,1</b>	<b>17,9</b>	<b>56,8</b>	<b>-146,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>III. Поточні зобов'язання</b>							
Короткострокові кредити банків	<b>1600</b>	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	130,1	0,2	0,2	167,2	37,1	28,5
розрахунками з бюджетом	1620	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	<b>12,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>-3,2</b>	<b>12,5</b>	<b>0,3</b>	<b>2,5</b>
розрахунками з оплати праці	1630	<b>8,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>-7,8</b>	<b>9,4</b>	<b>1,1</b>	<b>13,3</b>
Доходи майбутніх періодів	<b>1665</b>	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	<b>1690</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>151,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,6</b>	<b>189,6</b>	<b>38,5</b>	<b>25,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Отже, за даними, наведеними у таблицях 2.2-2.3, можна сказати, що як необоротні, так і оборотні активи ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» мають тенденцію до зменшення у 2019 р., пов'язану, у першу чергу, із 100%-им зносом основних засобів та повною відсутністю запасів у цьому ж періоді. Тенденцію до зменшення обсягу і збільшенню зносу прослідковуємо і в 2015-2018 рр.

У той же час відбулося нарощення обсягу власного капіталу за рахунок зменшення обсягу непокритого збитку до 3,1 тис. грн, а розмір вланого капіталу у 2019 р. становив 17,9 тис. грн. Варто зазначити, що у підприємства

немає довгострокових зобов'язань, що є позитивним фактором, однак зріс обсяг поточних зобов'язань до 189,6 тис. грн у 2019 р. від 144,5 тис. грн у 2015 р.

У наведених нижче таблицях розглянемо, як змінювалась питома вага статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» протягом 2015-2019 рр. (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Питома вага, %		Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5	2017	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6
				2015	2016				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I. Необоротні активи</b>									
Незавершені капітальні інвестиції	<b>1005</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	<b>1010</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>6,37</b>	<b>1,28</b>	<b>-5,09</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-1,28</b>
первісна вартість	1011	46,4	46,4	41,61	49,41	7,80	46,4	65,54	16,12
знос	1012	-39,3	-45,2	-35,25	-48,14	-12,89	-46,4	-65,54	-17,40
Довгострокові біологічні активи	<b>1020</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	<b>1030</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	<b>1090</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>6,37</b>	<b>1,28</b>	<b>-5,09</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-1,28</b>
<b>II. Оборотні активи</b>									
Запаси	<b>1100</b>	<b>12,9</b>	<b>26,8</b>	<b>11,57</b>	<b>28,54</b>	<b>16,97</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-28,54</b>
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50,8	36,1	45,56	38,45	-7,12	40,8	57,63	19,18
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	0,4	0,36	0,43	0,07	0,4	0,56	0,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,3	29,4	36,14	31,31	-4,83	29,6	41,81	10,50
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>104,4</b>	<b>92,7</b>	<b>93,63</b>	<b>98,72</b>	<b>5,09</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>1,28</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Питома вага, %</b>		<b>Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5</b>	<b>2017</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6</b>
				<b>2015</b>	<b>2016</b>				
<b>I. Власний капітал</b>									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	18,83	22,36	3,53	21,0	29,66	7,30

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53,6	-59,1	-48,07	-62,94	14,87	-102,2	144,35	-81,41
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-32,6</b>	<b>-38,1</b>	<b>-29,24</b>	<b>-40,58</b>	<b>11,34</b>	<b>-81,2</b>	<b>-114,69</b>	<b>-74,11</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>									
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	1615	137,9	127,2	123,68	135,46	11,79	129,9	183,47	48,01
Розрахунки з бюджетом	1620	2,5	0,5	2,24	0,53	-1,71	0,5	0,71	0,17
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	-	-	-	-
Розрахунки зі страхування	1625	1,5	1,5	1,35	1,60	0,25	12,6	17,80	16,20
Розрахунки з оплати праці	1630	2,5	2,8	2,24	2,98	0,74	9,0	12,71	9,73

Продовження табл. 2.4									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>144,1</b>	<b>132,0</b>	<b>129,24</b>	<b>140,58</b>	<b>11,34</b>	<b>152,0</b>	<b>214,69</b>	<b>74,11</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	2019	Питома вага, %		Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5
				2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-
Основні засоби	1010	-	-	-	-	-
первісна вартість	1011	46,4	46,4	65,54	41,35	-24,18
знос	1012	-46,4	-46,4	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	<b>1100</b>	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40,8	54,2	57,63	48,31	-9,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	0,4	0,56	0,36	-0,21
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29,6	57,6	41,81	51,34	9,53
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>70,8</b>	<b>112,2</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>70,8</b>	<b>112,2</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Питома вага, %</b>		<b>Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5</b>
				<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	18,72	10,12	-8,60
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-59,9	-3,1	-53,39	-1,49	51,89
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-38,9</b>	<b>17,9</b>	<b>-34,67</b>	<b>8,63</b>	<b>43,30</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>						
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
товари, роботи, послуги	<b>1615</b>	130,1	167,2	115,95	80,58	-35,38
розрахунками з бюджетом	<b>1620</b>	0,5	0,5	0,45	0,24	-0,20
у тому числі з податку на прибуток	<b>1621</b>	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	<b>1625</b>	12,2	12,5	10,87	6,02	-4,85
розрахунками з оплати праці	<b>1630</b>	8,3	9,4	7,40	4,53	-2,87
Доходи майбутніх періодів	<b>1665</b>	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>151,1</b>	<b>189,6</b>	<b>134,67</b>	<b>91,37</b>	<b>-43,30</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>112,2</b>	<b>207,5</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

За даними наведених у табл. 2.4-2.5 розрахунків, можемо зробити висновок, що у 2015 р. найбільшу частку у структурі активів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» становила дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (50,8 тис. грн до загального обсягу активів 11,5 тис. грн), а у 2019 р. - 54,2 тис. грн (до загального обсягу активів 112 тис. грн). що становило майже 58% загального обсягу активів.

У структурі пасивів найбільшу частку займала поточна дебіторська заборгованість за товари та послуги. Причому така ситуація мала місце протягом усього періоду 2015-2019 рр.

Також спостерігаємо, що у 2019 р. порівняно із 2018 р. зменшився обсяг нерозподіленого збитку з 59,9 тис. грн до 3,1 тис. грн, що стало можливим завдяки нарощуванню обсягів реалізації продукції, а отже і доходів від операційної діяльності, що дозволило значно скоротити суми збитків попередніх періодів.

Окрім аналізу активів та пасивів підприємства, необхідно також проаналізувати фінансові результати діяльності з метою оптимізації структури



доходів та витрат, раціонального використання активів підприємства та нарощення власного капіталу.

## 2.2 Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є необхідним етапом для розробки стратегічних планів, визначення вузьких місць та пріоритетів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у 2015-2019 рр. (табл. 2.6-2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абс, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відн, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсол, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відн, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	384,1	423,3	39,2	10,2	577,6	154,3	36,5
Інші операційні доходи	2120	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	2280	384,1	423,3	39,2	10,2	577,6	154,3	36,5
Собівартість реалізованої	2050	-	-	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
продукції (товарів, робіт, послуг)								
Інші операційні витрати	2180	- 367,2	-428,8	-61,6	16,8	-620,7	-191,9	44,8
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	367,2	428,8	-61,6	16,8	620,7	-191,9	44,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	16,9	-5,5	-22,4	-132,5	-43,1	-37,6	683,6
Податок на прибуток	2300	-	-			-		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	16,9	-5,5	-22,4	-132,5	43,1	48,6	-883,6

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр.

Показник	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3 табл.2.6 *100%-100%)		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100 %-100%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	718,3	140,7	24,4	941,1	222,8	31,0
Інші операційні доходи	2120	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	2280	718,3	140,7	24,4	941,1	222,8	31,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	2180	-676	-55,3	8,9	884,3	-208,3	30,8
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	676,6	-55,9	9,0	884,3	-207,7	30,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	42,3	85,4	-198,1	56,8	14,5	34,3
Податок на прибуток	2300	-	-	-	-	-	-

Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	42,3	-0,8	-1,9	56,8	14,5	34,3
---	------	------	------	------	------	------	------

Отже, за даними, наведеними у таблицях 2.6-2.7, можна стверджувати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 354,1 тис. грн у 2015 р. до 941, 1 тис. грн, що безсумнівно є позитивним явищем. у ТОВ «Маркетингові Технології ПБС». У той же час зросли й інші операційні витрати – з 367,2 тис. грн у 2015 р. до 884,3 тис. грн у 2019 р. Таким чином, обсяг зріс від показника 16,9 тис. грн у 2015 р. до 56,8 тис. грн у 2019 р., що на 14,5 тис. грн більше, ніж у 2018 р. Це є хорошою тенденцією, що вказує на хорошу управлінську політику.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2015-2019 рр., представлені у таблиці 2.8 (алгоритм розрахунку наведено у Додатку Ж).

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2015-2019 рр., %

№ з/п	Показник	Роки					Абсол. відхилення			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Рентабельність операційної діяльності	4,40	-1,30	7,46	5,89	6,04	-5,70	8,76	-1,57	0,15
2.	Рентабельність виробництва	15,16	-5,86	60,88	37,70	27,37	-21,01	66,73	-23,18	-10,33
3.	Рентабельність власного капіталу	-51,84	14,44	-53,08	108,74	317,32	66,28	-67,51	-55,66	426,06

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Результати розрахунків показників рентабельності вказують на те, що рентабельність операційної діяльності зросла на 1,64 у 2019 р. порівняно із 2015 р. і на 0,15 порівняно з 2018 р. Причому значення було від’ємним у 2016 р.

Рентабельність виробництва змінювалася із року в рік – від від’ємного значення у 2016 р. (-5,86) до суттєвого зростання у 2017 р. (60,88), що було

зумовлено максимальним використанням виробничих потужностей і зношенням основних засобів. Після цього рентабельність виробництва суттєво знизилася (практично вдвічі) і до 2019 р. включно мала тенденцію до зменшення. Це свідчить про неефективне використання ресурсів, нераціональну політику щодо формування замовлень, а отже і проблемні місця у роботі зі споживачами.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства, на підприємстві цей показник зріс стрімко, причому саме у 2019 р., свідчить про можливість і достатньо ефективно залучення інвестицій у підприємство. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує прибутковість капіталу, вкладеного засновниками і власниками підприємства.

Для подальшого дослідження стану та перспектив розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проведемо аналіз середовища його функціонування, як зовнішнього, так і внутрішнього.

### **2.3 Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства**

Ознайомившись із техніко-економічною характеристикою ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», проаналізувавши основні результати його операційної діяльності, наступним етапом визначення рекомендацій щодо підвищення рівня її ефективності є оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

Аналіз макросередовища функціонування підприємства подано у таблиці 2.9.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства вказує на наявність значної кількості різноманітних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових), що на жаль, в останній рік мають саме негативний вплив на діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС».

Таблиця 2.9 – Макросередовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
1	2
Політичний	Політична нестабільність суспільства, недостатня взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади, недовіра бізнес-кіл до політичної еліти держави.
Економічний	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малих та середніх підприємств (частина збанкрутіли, частина навпаки максимізували прибутки).
Соціальний	Розподіл доходів населення, кон'юнктура на ринку, недобросовісна конкуренція.
Технологічний	Модернізація обладнання з метою мінімізації виробничих витрат, зниження собівартості продукції та максимізації прибутку. Стрімкий розвиток е-комерції, що спричинює необхідність до активізації стратегії позиціонування в мережі Інтернет.
Екологічний	Використання есо-friendly сировини та матеріалів, як і обладнання, що мінімально шкодить навколишньому середовищі.
Правовий	Відсутність необхідного нормативного забезпечення: законів, норм, розпоряджень, постанов, – що встановлюють права, відповідальність, обов'язки підприємств і регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, визначальні форми і методи тощо

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», оцінювання ринку рекламної продукції*

З тим, аби забезпечити ефективність власної операційної діяльності підприємство повинно постійно проводити оцінку цих факторів і адаптовувати свої довго- і короткострокові програми розвитку до них. Це має бути безперервний процес, а програми повинні містити ті стратегічні цілі та оперативні завдання, які можна гнучко й швидко змінити відповідно до вказаних змін.

Аналіз мезосередовища функціонування підприємства подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Мезосередовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
Споживачі	Основні споживачі: домашні офіси (тенденція - стрімко розвиваються), малі (другий за величиною і темпами зростання сегмент ринку), середні (характерні прагнення до оптимізації відносини ціна / якість) та великі підприємства (прагнуть ексклюзивності наданих послуг).
Постачальники	За період свого існування підприємство побудувало ефективну взаємодію з надійними постачальниками сировини та матеріалів.
Конкуренти	Основними конкурентами у регіоні є: «Zaza print», «Центр оперативної поліграфії», «Ідеї, які продають», «Арніка ЛТД», ТОВ «Терно-граф», «БУМ», «РеклаМіст», «Колірпрінт».
Посередники	Підприємство працює безпосередньо із замовниками рекламних послуг без залучення посередників.

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», оцінювання ринку рекламної продукції*

Аналіз рекламної галузі, в якій функціонує досліджуване підприємство, вказує на наявність значної кількості конкурентів, яка з кожним роком все збільшується. Це акцентує увагу на необхідності активізації політики роботи зі споживачами. Сегментація ринку дозволила виділити три основних групи споживачів для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», з якими потрібно налагоджувати взаємодію як для збереження наявних клієнтів, так і залучення нових. У той же час у підприємства налагоджена мережа постачальник сировини та матеріалів, так як підприємство на ринку уже 17 років і за цей час воно змогло сформувати надійну базу постачальників.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Внутрішнє середовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
1	2
Місія та цілі	Місія: «Ми працюємо заради Вашого успіху», що вказує на клієнто-орієнтований підхід та основні цілі у діяльності підприємства, що стосуються, в першу чергу, задоволення інтересів споживачів при максимізації результатів їхньої рекламної діяльності.
Структура	В першу чергу, визначальну роль має організаційна структура, що має чітку лінійну модель. Директор підприємства є найвищою ланкою управління і приймає усі ключові рішення щодо діяльності.
Завдання	Включає управлінські завдання (стосуються роботи з людьми); завдання по роботі з інформацією (виконуються фінансистами, маркетологами, дизайнерами та ін. спеціалістами)
Технологія	Наявність кваліфікаційних навичок працівників, необхідного обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для раціонального перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію (підприємство є підприємством замкненого циклу).
Люди та культура	Визначальна роль приділяється розвитку персоналу, що забезпечує високу продуктивність праці на підприємстві; розвинена корпоративна та організаційна культури, що дозволяють гармонізувати колективні та індивідуальні інтереси працівників, мобілізувати їх ініціативу, виховати відданість організації, поліпшити комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат у колективі.

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», бесіди з керівництвом*

Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» вказав на наявні ресурси, які слід ефективно розподілити з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» проведемо SWOT-аналіз підприємства з метою встановлення взаємозв'язків між

найхарактернішими для нього можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого дозволять визначити пріоритети у діяльності та вузькі місця, що з часом матимуть негативний вплив на результат функціонування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- багаторічний досвід діяльності;</li> <li>- позитивний імідж на місцевому рекламному ринку;</li> <li>- наявність відомих компаній у портфелі клієнтів;</li> <li>- досвід вищого керівництва;</li> <li>- креативна команда;</li> <li>- відсутність конфліктів та сформоване відчуття “команди”;</li> <li>- високий рівень дохідності активів;</li> <li>- вигідне розташування офісу;</li> <li>- створена необхідна матеріальна база.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практично відсутня самореклама;</li> <li>- недосконала система внутрішнього контролю;</li> <li>- недостатня система безпеки захисту інформації;</li> <li>- недостатня організація документообігу;</li> <li>- нечіткість формулювання посадових обов’язків окремих працівників.</li> </ul>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення портфеля клієнтів на національному та міжнародному ринках;</li> <li>- участь у всеукраїнських та міжнародних рекламних конкурсах;</li> <li>- завоювання престижних нагород та зацікавленість у зарубіжних проектах;</li> <li>- реінжиніринг інвестиції в персонал – навчальні тренінги, робочі поїздки та стажування закордон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різка зміна макроекономічної ситуації у країні;</li> <li>- недобросовісна конкуренція з боку окремих рекламних агенств;</li> <li>- зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Зважаючи на результати проведеного SWOT-аналізу, бачимо, що у ТОВ



«Маркетингові Технології ПБС» є необхідна ресурсна база для протистояння (попередження) ймовірним загрозам та збільшенню своєї частки на ринку, залучаючи нових клієнтів, підприємство використовує її мінімально; у нього практично відсутня реклама.

З одного боку, дана ситуація пояснюється багаторічним досвідом роботи та впізнаваністю на ринку рекламних послуг у Тернополі, а тому й відсутністю необхідністю активної рекламної кампанії.

З іншого боку, потрібно враховувати, що це може мати і негативний вплив на імідж підприємства, яке надає рекламні послуги, при цьому мінімально рекламує себе. Також, беручи до уваги той факт, що на ринку рекламних послуг регіону присутня недобросовісна конкуренція, підприємству необхідно активно позиціонувати себе серед інших.

Окрім того, у період стрімкого розвитку електронної торгівлі, обсяг якої суттєво збільшився у зв'язку із карантинними обмеженнями у період пандемії коронавірусу, необхідність реклами, зокрема у соціальних мережах, невпинно зростає.

Беручи до уваги вище вказане, вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» здійснювати рекламу у соціальних мережах з метою залучення нових клієнтів та підвищення ефективності операційної діяльності. Детальний опис та обґрунтування поданих пропозицій подано у розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство має у наявності необхідні людські ресурси, хоч потреба у кадрах повністю ще заповнена. Попри те, продуктивність праці на підприємстві зростає протягом 2015-2019 рр.

Аналіз основних фінансових показників діяльності свідчить про те, що чистий дохід підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг має позитивну

динаміку і зростає протягом 5 років. Разом з тим зростає й обсяг операційних витрат. Встановлено, що обсяг чистого прибутку мав найвище значення саме у 2019 році. Разом з тим, основні засоби підприємства повністю зношені, що й дозволило так стрімко наростити обсяги реалізації. Це вказує на нераціональне використання ресурсів, що потребує удосконалення роботи внутрішніх бізнес-процесів та взаємодії із споживачами.

Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» вказав на наявні ресурси, які слід ефективно розподілити з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

Встановлено, що нагальною проблемою на даний час є стрімке зростання кількості конкурентів, яка з кожним роком все збільшується. Це акцентує увагу на необхідності активізації політики роботи зі споживачами. Сегментація ринку дозволила виділити три основних групи споживачів для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», з якими потрібно налагоджувати взаємодію як для збереження наявних клієнтів, так і залучення нових.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС”**

### **3.1 Розроблення BalancedScoreCard як механізму забезпечення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства**

На основі результатів проведеного аналізу господарської діяльності, фінансових показників операційної діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС”, а також внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства, розробимо інноваційний метод управління, а саме – BalancedScoreCard (BSC) – збалансовану систему показників.

BSC є одним із методів концепції управління ефективністю бізнесу (CPM – Corporate Performance Management) [28]. Дана система дозволяє вирішити наявні проблеми підприємства у різних напрямках, так як окрім основних фінансових показників діяльності, включає ряд інших, які характеризують ключові сфери його діяльності. Це є однією з основних причин доцільності впровадження BSC з метою підвищення ефективності його операційної діяльності.

Окрім того, варто зазначити, що так як операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, тобто її ефективність залежить як від відповідних управлінських рішень, так і від успішності бізнес-процесів, чутливості до ринку та розвитку персоналу. Так як BSC включає усі зазначені аспекти діяльності підприємства, то це є ще одним свідченням обґрунтованості її використання. Проведення аналізу за допомогою збалансованої системи показників базується на побудові стратегічної карти, визначення показників по кожній складовій BSC, проведення їх розрахунку, розробка стратегічних заходів, їх оновлення та розвиток. У свою чергу, впровадження BSC повинно відбуватися поетапно.

На основі проведеного у п.2.3 SWOT-аналізу ТОВ “Маркетингові технології ПБС”, побудуємо його стратегічну карту (рис. 3.1).



**Рисунок 3.1. Стратегічна карта ТОВ «Маркетингові технології ПБС»**

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Таким чином, розроблена стратегічна карта чітко відображає основні стратегічні та оперативні цілі ТОВ “Маркетингові технології ПБС”. Спершу має місце підготовчий етап, далі – постійне циклічне оновлення системи відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування.

Наступним етапом розроблення BSC є забезпечення погодженості між обраними цілями, необхідними показниками та планами дій. Для цього рекомендовано визначити ключові показники ефективності діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС” (Key Performance Indicator – KPI).

Нами було обрано по три показники для кожної складової стратегічної карти для періоду 2015-2019 рр. Результати проведених розрахунків та їх співставлення із нормативним значенням наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати аналізу показників діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС”

Складова	Показник	Розрахункове значення					Нормативне
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фінанси</b>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{Al}$	0,22	0,19	0,38	0,38	0,22	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{zл}$	0,70	0,47	0,74	1,09	0,70	більше 1
	Рентабельність власного капіталу, $ROE$	-0,52	0,14	-0,53	-1,09	3,17	не менше 1 %
<b>Споживачі</b>	Кількість постійних клієнтів, $K_{пост. кл.}$	15	23	25	25	23	зростання
	Рентабельність продажів (опер. діяльності), $ROS$	4,40	-1,30	7,46	5,89	6,04	зростання
	Чисельність основних конкурентів, $Ч_{конк}$	3	4	6	7	12	зменшення

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Внутрішні бізнес- процеси</b>	Рентабельність виробництва, $R_{vir}$	15,16	-5,86	60,88	37,70	27,37	збільшення
	Коефіцієнт автономії, $K_A$	-0,29	-0,41	-1,15	-0,35	0,09	зростання
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $K_{об}$	3,92	4,12	7,01	7,85	5,88	зростання
<b>Навчання та розвиток персоналу</b>	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, $K_{кв}$	0	0	20	13,3	17,6	зростання
	Плинність кадрів, $P_{пл}$	0	11,1	10	6,6	15,8	зменшення
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами, $K_{зк}$	1,00	0,90	0,83	1,00	0,85	зростання

*Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності, сайту, особистої бесіди з керівництвом ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Таким чином, визначено ряд ключових показників, на основі аналізу якої буде можливість встановити проблемні перспективи розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС», так і кількісно розрахувати показники, що вкажуть і на сильні позиції у діяльності підприємства.

Так як більшість систем оцінки ефективності базуються на річних бюджетах й оперативному плануванні, потрібно зазначити, що ці системи орієнтовані на короткострокову перспективу, тому для визначення ваги показників нами було проведено на основі даних 2019 р.

Наступним етапом передбачено встановлення за кожною складовою тих показників, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Маркетингові технології ПБС».

Для цього визначимо вагу кожного показника до рейтингової оцінки їх значимості щодо чотирьох складових діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Значимість ключових показників ефективності за проєкціями BSC для ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

№ з/п	Показник (X <sub>i</sub> )	Ваговий коефіцієнт (M <sub>i</sub> )	№ з/п	Показник (X <sub>i</sub> )	Ваговий коефіцієнт (M <sub>i</sub> )
«Фінанси»			«Споживачі»		
1.1.	<i>K<sub>Ал</sub></i>	0,32	2.1.	<i>K<sub>пост. кл.</sub></i>	0,38
1.2.	<i>K<sub>зл</sub></i>	0,31	2.2.	<i>ROS</i>	0,38
1.3.	<i>ROE</i>	0,37	2.3.	<i>Ч<sub>конк</sub></i>	0,24
		1			1
«Внутрішні бізнес-процеси»			«Навчання та розвиток персоналу»		
3.1.	<i>P<sub>вир</sub></i>	0,33	4.1.	<i>K<sub>кв</sub></i>	0,35
3.2.	<i>K<sub>А</sub></i>	0,37	4.2.	<i>П<sub>пл</sub></i>	0,33
3.3.	<i>K<sub>об</sub></i>	0,30	4.3.	<i>K<sub>зк</sub></i>	0,32
		1			1

Розрахуємо інтегральний показник окремого напрямку діяльності підприємства, що характеризує вплив BSC на ефективність діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i * M_i), \quad (3.1)$$

де M<sub>i</sub> – ваговий коефіцієнт кожного показника,

X<sub>i</sub> – показники, що описують кожен напрям BSC у рамках і-го показника

Результати розрахунків представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Показник	Значення
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	1,46
Інтегральний показник результатів проєкції «Споживачі»	11,26
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	9,07
Інтегральний показник результатів проєкції «Навчання та розвиток персоналу»	6,46
<i>Індикатор комплексного стратегічного розвитку</i>	28,24

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рис. 3.2.

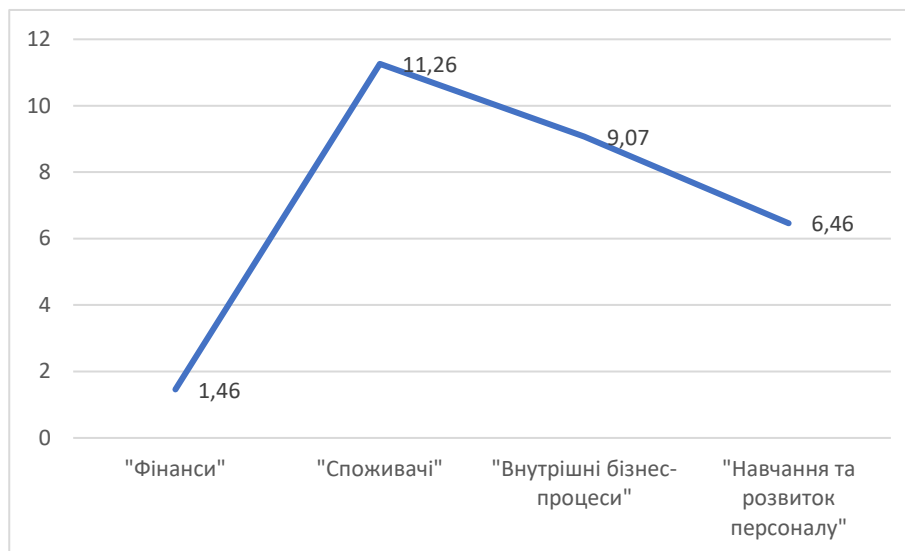


Рисунок 3.2. Інтегровані значення складових BSC комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Згідно з даними, представленими на рис. 3.2, видно, що найвагомніше на даний момент для забезпечення стратегічного розвитку, а отже, і ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має складова «Споживачі», наступними – «Бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу», «Фінанси» відповідно. Це означає, що саме «Споживачі» потребують найбільшого втручання з боку керівництва.

Дана ситуація пояснюється тим, що у 2019 р. порівняно із попереднім періодом зменшилася кількість постійних клієнтів, а рентабельність операційної діяльності була забезпечена за рахунок зростання доходів від основної діяльності, що зумовлено активною фазою роботи у час передвиборчої кампанії і зростання кількості замовлень. У той же час на ринку зростає конкуренція, з'явилося багато нових амбіційних фірм, котрі ведуть активну маркетингову політику, здобуваючи прихильність з боку споживачів. Так, кількість основних конкурентів зросла практично на 60%, що зумовлює також і зниження кількості постійних клієнтів.



Дані отриманих розрахунків вказують на пріоритетне завдання для ТОВ «Маркетингові технології ПБС», що полягає в усуненні вузьких місць складової «споживачі» у збалансованій системі показників з тим, аби забезпечити ефективність операційної діяльності та досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз), визначення головних стратегічних цілей підприємства у розрізі чотирьох напрямів його діяльності, врахованих при побудові стратегічної карти та аналізу ключових показників нами визначено основні заходи, які необхідно запровадити ТОВ «Маркетингові технології ПБС» з метою підвищення ефективності операційної діяльності. Рекомендації подано у п.3.2.

### **3.2 Формування заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства**

За результатами проведених у п.3.1 розрахунків встановлено, що пріоритетним завданням на даний момент для ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є робота зі складовою BSC «Споживачі». На основі визначеної стратегії розроблено рекомендації, втілення яких має на меті підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

Таким чином, аналіз за допомогою BalancedScoreCard вказав на важливість сегменту споживачів для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Дана складова потребує найбільшої кількості заходів до удосконалення, тому розглянемо їх детальніше.

Перш за все, варто зазначити, що кінцевою метою впровадження запропонованих заходів є підвищення цінності продукту для споживача, що дозволить розширити наявну клієнтську базу та залучити нових клієнтів.



Рисунок 3.3. Рекомендації щодо підвищення операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» на основі BSC

Джерело: розроблено автором з використанням програми SmartDraw

Це можливо досягнути за допомогою низки заходів, зокрема:

- оновлення сайту;
- активне позиціонування підприємства в Інтернет-просторі;
- реклама у соціальних медіа;
- створення бізнес-сторінок на відповідних Інтернет-платформах.

Нами запропоновано саме дані заходи, так як вони також визначені як «вузькі» місця у діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС», а тому потребують негайного реагування.

Першою рекомендацією є оновлення сайту. Варто зазначити, що сайт підприємства уже зазнав модернізації, містить чітко визначену структуру, чітко відповідає корпоративному стилю компанії (рис. 3.4).

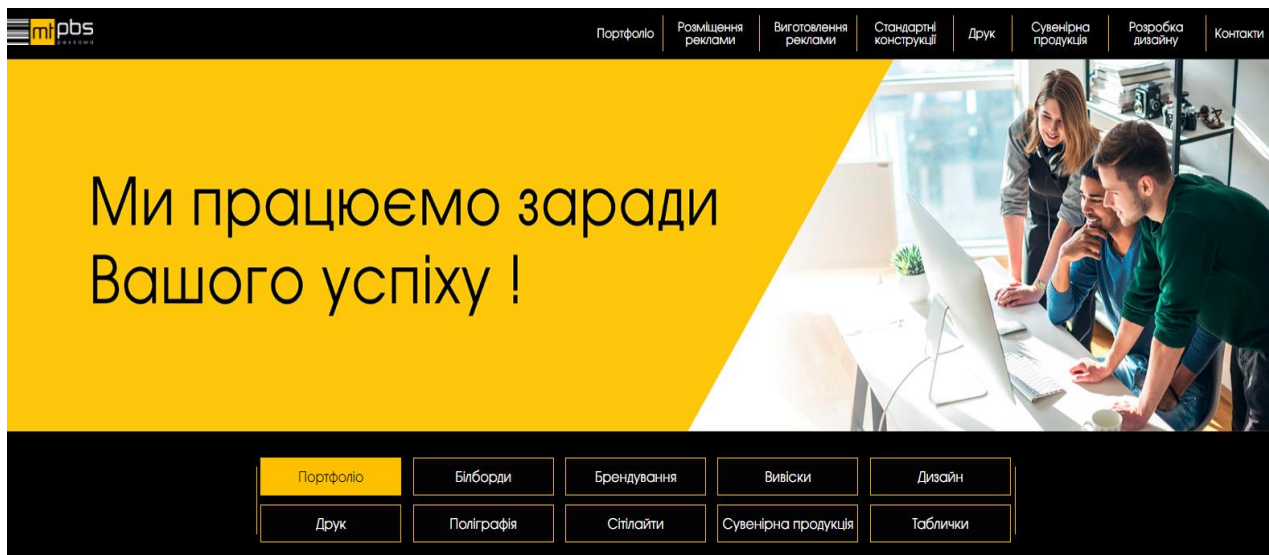


Рисунок 3.4. Головна сторінка офіційного сайту ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

*Джерело: офіційний сайт ТОВ «Маркетингові технології ПБС» [29]*

Бачимо, що сайт містить декілька закладок, однак усі вони стосуються лише продукції та послуг підприємства: «портфоліо», «розміщення реклами», «виготовлення реклами», «статичні конструкції», «друк», «сувенірна продукція», «розробка дизайну» і «контакти», при цьому за деякими із вкладок немає інформації.

Для потенційного покупця, котрий відвідує сайт конкретного підприємства, важливо розуміти, що це за компанія, тобто, що міститься за її назвою, хто є люди, котрі її будують і з ким клієнт працюватиме. Часто ці аспекти впливають на рішення щодо замовлення продукції (послуг) у відповідного підприємства. Вважаємо за доцільне додати вкладку: «Про нас», де описати історію компанії, а зважаючи на те, що ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має 16-річну історію успіху, йому є чим поділитися зі споживачами. Це свідчить про надійну репутацію та розвиток на ринку надання рекламних послуг.

У цій же вкладці варто також розмістити інформацію про керівництво та працівників, що є однією із ознак наявності корпоративної культури та командного духу. Окрім того, коротка інформація про команду, дозволить

представити її досвід та здобутки у відповідних сферах діяльності, що сприятиме покращенню іміджу компанії та переконає відвідувача у професіоналізмі працівників.

Наступною вкладкою є «Ціни/Прайс». Відвідувач сайту прагне отримати максимум інформації за мінімальний час, тому сайт повинен бути простим у використанні, при цьому надаючи повну інформацію про продукт чи послугу. Одним із перших питань, що цікавлять потенційного клієнта є вартість товару чи послуги. Звичайно, розуміємо, що рекламна продукція є індивідуалізованою, тому вартість може змінюватися залежно від побажань клієнта. Проте частина факторів впливу на ціну є стандартизованою, зокрема, кількість штук, матеріал тощо. Тому дану інформацію доречно відобразити на сайті.

Вважаємо актуальною інформацію, яка розміщена на сайті, щодо уже наявних клієнтів ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Рекомендацією однак є додавання відгуків цих клієнтів про отримані рекламні послуги. Це дозволить підвищити лояльність споживачів.

З цією ж метою варто додати вкладку «Соціальні проекти», де розмістити інформацію про соціальні проекти, реалізовані за підтримки чи ініціативи ТОВ «Маркетингові технології ПБС», так як підприємство є соціально-відповідальним.

До того ж пропонуємо також розмістити розділ про новини та акції.

Вважаємо за доцільне додати форму зворотного зв'язку з метою «затримати» відвідувача сайту та отримати його контактні дані для подальшого прямого маркетингу та підтримки комунікації. Дана опція також дозволяє в режимі он-лайн замовити послугу, провести консультацію з спеціалістом по рекламі.

Наступною рекомендацією є активне позиціонування підприємства в Інтернет-просторі. У час Індустрії 4.0, що проявляється діджиталізацією середовища функціонування, зокрема і бізнес-сфери, розвитку бренду у мережі Інтернет є не забаганкою, а об'єктивною необхідністю та реальністю. Реалізація

даного заходу можлива, зокрема за рахунок реклами у соціальних медіа; створення бізнес-сторінок на відповідних Інтернет-платформах.

Незважаючи на те, що ТОВ «Маркетингові технології ПБС» надає рекламні послуги, себе ж воно практично не рекламує. Варто зазначити, що недобросовісна конкуренція, яка присутня на ринку рекламних продуктів, лише загострює необхідність у активізації реклами, зокрема у соціальних мережах.

На початку 2020 року підприємство створило бізнес-акаунт в Інстаграм, однак майже за рік часу опублікувало лише 20 постів, а кількість підписників становить 262 (рис. 3.5). Ці цифри навіть без детального аналізу щодо охоплення аудиторії, вказують на нагальну потребу в оптимізації рекламної роботи в даній соціальній мережі.

При цьому варто зазначити загальне оформлення сторінки, що містить є відображенням корпоративного стилю підприємства. Очевидно, робота розпочата, однак на даний момент потребує значних вкладень у максимізацію результатів можливостей, що вона відкриває.

Варто зазначити, що світовий Інтернет-реклами невпинно розвивається швидкими темпами.

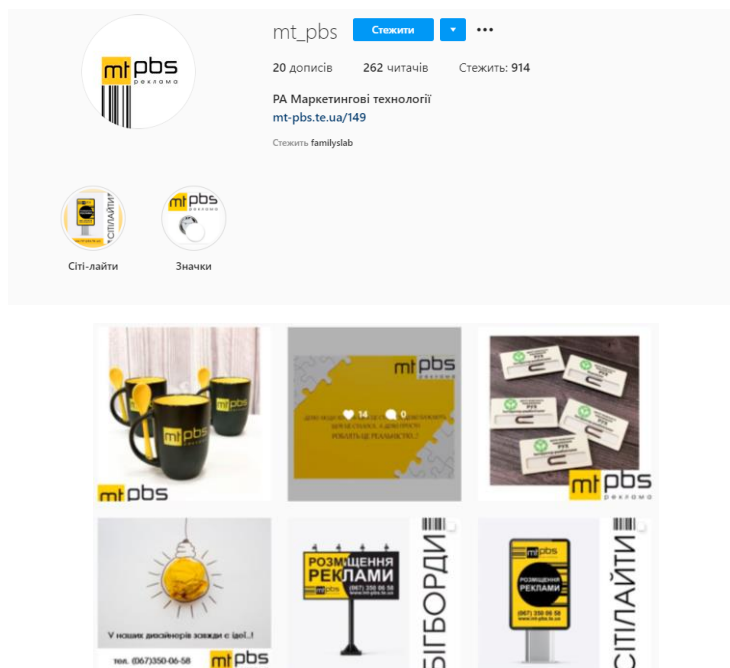


Рисунок 3.5. Сторінка ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в мережі Інстаграм [30]

Онлайн-портал Statista вказує на постійне зростання питомої ваги онлайн-реклами у структурі реклами загалом, причому прогнозується й подальше її зростання.

Щодо видів Інтернет-реклами, які користуються найбільшою популярністю, то найвищі темпи зростання мають SMM реклама, традиційна банерна та пошукова [31].

Вказані вище рекомендації дозволяють побудувати ефективну комунікаційну діяльність підприємства, особливості якої для рекламної компанії полягають у тому, що її якість є візитівкою для самого клієнта. Адже у такому випадку клієнт має можливість побачити наявність/відсутність креативної складової, якість виконання збалансованість послуг. При цьому необхідно розуміти, що ефективна комунікація можлива лише при об'єднанні зусиль різних структурних підрозділів підприємства. Адже конкурентоспроможна комунікаційна політика дозволяє забезпечити високу контактність у процесі продажу, а це в свою чергу означає, що спершу комунікації повинні показати наявні переваги компанії як до персоналу, так і до споживачів.

Для запуску ефективної таргетованої реклами у мережі Інстаграм потрібно провести сегментацію ринку. Для ТОВ «Маркетингові технології ПБС» основні групи споживачів – це:

- домашні офіси, представлені індивідуальними підприємцям, які бажають популяризувати свої товари/послуги шляхом розповсюдження рекламних матеріалів;

- малі підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких становить від 1 до 99 чоловік. Дані суб'єкти мають намір отримати рекламні послуги за невисоку ціну, для чого часто використовують канцелярські товари та упаковки;

- середні підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких становить від 100 до 499 осіб; часто також використовують розміщення логотипів на канцелярських товарах;

– великі підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких перевищує 500 осіб. Для них характерні великі замовлення і прагнення до ексклюзивної якості.

Перед запуском таргетованої реклами потрібно розуміти, що реклама у соціальних мережах, в першу чергу спрямована на збільшення попиту на послуги. Згідно з даними звіту «Social Media Marketing Industry Report» [31] розподіл переваг соціального медіа-маркетингу такий має вигляд (рис. 3.6).

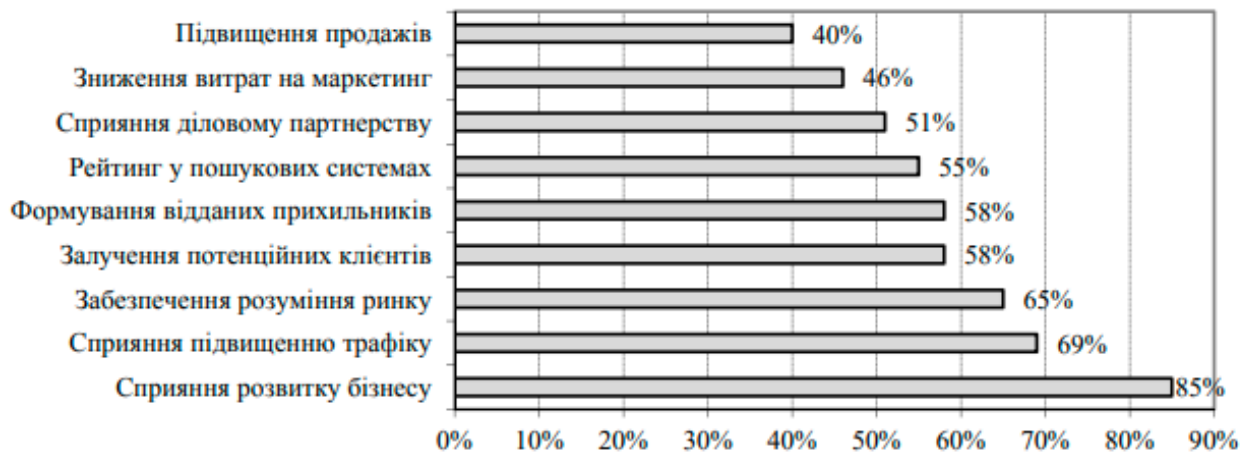


Рисунок 3.6 – Переваги соціального медіа маркетингу [31]

Необхідно також вказати на основні переваги таргетованої реклами (рис.3.7).



Рисунок 3.7. Переваги використання реклами у соціальних медіа

Джерело: сформовано автором

На актуальність вказаної пропозиції вказує також і прогноз порталу Statista, згідно якого за прогнозними показниками саме SMM реклама займатиме найбільшу частку на ринку рекламних послуг уже в 2021 році [31].

При цьому на сферу послуг припадає 13,7% ринку Інтернет-реклами. В Україні ринок рекламних послуг демонструє тенденцію до розвитку, що особливо яскраво проявляється у сегменті Інтернет-реклами. У трійку найбільш популярних в Україні соцмереж входять: Youtube (13 млн.), Facebook (11 млн. українців), та Instagram (7,3 млн. українців) [31].

Особливо актуальною дана пропозиція є у період пандемії коронавірусу, коли підприємства змушені адаптуватися до нових умов функціонування, зокрема карантинних обмежень, а тому і зміщувати акценти з прямої комунікації із споживачами своїх товарів/ послуг до непрямой. Інтернет-реклама у цьому допомагає. При цьому необхідно зважати на безпечність використання ресурсів Інтернету для бізнесу [32].

Такого роду іміджеві комунікації покликані формувати образ підприємства в очах клієнтів, ділових партнерів, суспільства в цілому. Якщо підприємству вдасться створити про себе та свою діяльність позитивне уявлення у цікавих йому груп громадськості, включаючи власних працівників, то це значно полегшить досягнення поставлених перед ним цілей.

Отже, система BalancedScoreCard на основі використання відповідних показників дозволяє виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства; створює можливість при необхідності оперативно коригувати управлінські рішення; дає змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення цінності для споживача, результатом чого стане підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові технології ПБС», а також SWOT-аналізу,



нами було побудовано стратегічну карту підприємства за допомогою BSC. Карта включала основні стратегічні цілі діяльності досліджуваного підприємства.

Було визначено ключові показники ефективності для кожного із чотирьох компонентів збалансованої системи показників та встановлено вагові значення для них. Це дало змогу розрахувати значимість кожної складової у забезпеченні ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС».

Встановлено, що найбільшій ваги і в той же час потребує складова «Споживачі», а тому було запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на збереження наявних споживачів та «отримання» нових. У той же час робота була спрямована на формування лояльності клієнтів.

Запропоновано активізувати рекламну політику самого ж підприємства, так як воно практично не використовує реклами, надаючи рекламні послуги. До того ж таку рекламну політику доцільно проводити у соціальних медіа, зокрема, Інстаграм. Обгрунтовано доцільність введення даного заходу.

Рекомендовано пропозиції щодо оптимізації роботи вебсайту підприємства.

## РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві

Важливе місце в організаційній структурі цивільного захисту займає ЦЗ об'єктів. Об'єктом виступають підприємства, організації, установи, учбові заклади та ін. Завдання, які стоять перед ЦЗ об'єкта, залежать насамперед від характеру самого об'єкта та його положення у сільському районі чи місті.

Цивільний захист на об'єкті (ЦЗ об'єкта) організується по типовій структурі з урахуванням особливостей виробництва.

Начальником ЦЗ об'єкта є його керівник (директор, ректор, голова правління, начальник і так далі). Він несе повну відповідальність за організацію і стан ЦЗ, управляє силами і засобами ЦЗ, а також проведенням аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

Керівництво підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності забезпечує своїх працівників засобами індивідуального і колективного захисту, організовує здійснення евакуаційних заходів щодо працівників та майна об'єкта, створює сили для ліквідації наслідків НС; забезпечує їх готовність до практичних дій; створює диспетчерські служби, виконує інші заходи щодо цивільного захисту і несе пов'язані з цим матеріальні і фінансові витрати в порядку та обсягах, передбачених законодавством.

Радіаційні, хімічні і вибухонебезпечні підприємства додатково створюють локальні автоматизовані системи раннього виявлення загрози виникнення надзвичайної ситуації та оповіщення персоналу і населення, що проживає в зонах можливого ураження; запроваджують інженерно-технічні заходи, що зменшують ступінь ризику виникнення аварій, пожеж та вибухів, і несуть витрати щодо їх здійснення в обсягах, передбачених відповідними нормативно-правовими актами.

Власники потенційно небезпечних об'єктів відповідають за захист населення, яке проживає в зонах можливого ураження, від наслідків аварій на цих об'єктах.

Начальникові ЦЗ підпорядковуються евакуаційна комісія, комісія з питань НС та штаб ЦЗ об'єкта, які укомплектовуються штатними працівниками та посадовими особами без звільнення їх від основної роботи.

Органом управління у начальника ЦЗ є штаб ЦЗ. Штаб ЦЗ очолює начальник штабу, який одночасно є першим заступником начальника ЦЗ об'єкта.

Штаб ЦЗ організує і забезпечує безперервне управління цивільним захистом на об'єкті.

Для організації та проведення спеціальних заходів ЦЗ на об'єкті створюються служби ЦЗ.

Служби ЦЗ створюються начальником ЦЗ об'єкта на базі відповідних структурних підрозділів (цехів, відділів, управлінь, лабораторій) об'єкта.

#### **4.2 Організація служби охорони праці на підприємстві**

Управління охороною праці ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є взаємодією усіх структур виробництва, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки виробничих процесів. Метою управління охороною праці на підприємстві є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

На даному підприємстві координація діяльності усіх служб підприємства у рамках системи управління охороною праці здійснюється керівником ТОВ «Маркетингові технології ПБС» та інженером з охорони праці.

Система управління охороною праці ТОВ «Маркетингові технології ПБС» розроблялася з урахуванням особливостей його виробничої діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління підприємством у цілому,

де органи управління діяльністю одночасно є органами управління охорони праці.

Важливу роль в ефективності системи управління охороною праці має розподіл кадрів. У ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проводиться цілеспрямована робота по підвищенню кваліфікації керівників підрозділів, технічної і технологічної служби. Відповідальні особи, працівники підприємства, що виконують роботи з підвищеною небезпекою, перед початком робіт проходять навчання.

Усі працівники, що поступають на підприємство, проходять вступний інструктаж, який проводить інженер з охорони праці.

#### 4.3 Фінансування заходів з охорони праці підприємства

Планування заходів з охорони праці передбачає визначення умов праці і реалізацію основних напрямів роботи по охороні праці, визначає потребу в новій техніці, технологіях, інженерно-технічних засобах безпеки.

Щорічно у ТОВ «Маркетингові технології ПБС» виділяються кошти для фінансування заходів з охорони праці (табл.6.1).

Таблиця 6.1 – Фінансування заходів охорони праці у ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2015-2019 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.					Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.					Абсолютне відхилення, тис.грн	
2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015	2019/2018
4100	4500	5270	6300	7150	20,50	22,50	26,35	31,50	35,75	15,25	4,25

Як бачимо, з табл.6.1, із зростанням фонду оплати праці працівників зростає і сума фінансування заходів охорони праці у ТОВ «Маркетингові технології ПБС». В абсолютному значенні в період з 2015 року по 2019 рік сума фінансування зросла на 15,25 тис .грн.

Щодо стану виробничого травматизму на ТОВ «Маркетингові технології ПБС», то варто зазначити, що достатнє фінансування заходів з охорони праці, а також профілактична робота щодо ознайомлення та навчань працівників окремим аспектам з цього питання дозволило забезпечити відсутність виробничого травматизму на підприємстві. Дані кошти використовуються на:

- впровадження заходів по досягненню встановлених нормативів безпеки,

гігієни праці і виробничої санітарії;

- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (масками, респіраторами, пов'язками, гумовими рукавицями, спецодягом та іншим);

- проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;

- підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;

- послуги пожежних і рятувальних служб;

- захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання та інші;

- проведення медичних оглядів працівників;

- виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

#### **Висновки до розділу 4**

У четвертому розділі дипломної роботи проведено аналіз заходів щодо підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві.

Розраховано стан охорони праці на досліджуваному підприємстві та фінансові надходження на реалізацію цих заходів.

Визначено основні особливості планування та реалізації заходів щодо профілактики виробничого травматизму на підприємстві.

Здійснено особливості роботи в напрямку діяльності в ситуації виникнення надзвичайних ситуацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано економічну літературу із тематики дослідження і встановлено, що не існує єдиного трактування таких понять, як «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» підприємства. Тому нами запропоноване інтегроване визначення даних понять, а саме: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

2. Охарактеризовано сутність сучасних механізмів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема систему збалансованих показників Balanced Score Card та особливості її розроблення та впровадження.

3. Проаналізовано фінансовий-майновий стан ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» і встановлено, що протягом останніх років чистий дохід підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг має позитивну динаміку і зростає протягом 5 років. Разом з тим зростає й обсяг операційних витрат. Встановлено, що обсяг чистого прибутку мав найвище значення саме у 2019 році. Окрім того, визначено, що підприємство має у наявності необхідні людські ресурси, хоч потреба у кадрах повністю ще заповнена. Попри те, продуктивність праці на підприємстві зростає протягом 2015-2019 рр.

4. Визначено особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», а також проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства. Досліджено, що основними сильними сторонами підприємства є: багаторічний досвід діяльності, позитивний імідж на місцевому рекламному ринку, досвід вищого керівництва, креативна команда тощо, а загрозами - зміна макроекономічної ситуації у країні,

недобросовісна конкуренція та стрімке зростання кількості конкурентів. Це супроводжується практично відсутньою маркетинговою діяльністю, що ускладнює взаємодію із клієнтами.

5. Розроблено стратегічну карту для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard з метою підвищення ефективності його операційної діяльності, що включала аналіз чотирьох складових діяльності підприємства: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Визначено значимість та розраховано інтегральний показник окремого напрямку діяльності підприємства та індикатор комплексного стратегічного розвитку, що дорівнює 28,24.

6. Встановлено, що найвагомніше на даний момент для забезпечення стратегічного розвитку, а отже, і ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має складова «Споживачі», наступними – «Бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу», «Фінанси» відповідно. Це означає, що саме «Споживачі» потребують найбільшого втручання з боку керівництва.

7. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, що включають, в першу чергу, активізацію його рекламної політики із акцентом на модернізацію веб-сайту (подано пропозиції щодо додавання нових вкладок з обґрунтуванням необхідності кожної з них) та налаштування таргетованої реклами у соціальних мережах, зокрема, Інстаграмі.

8. Визначено стан охорони праці та заходи з безпеки у надзвичайних ситуаціях на підприємстві.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крамар Ірина, Машталер Юрій. Забезпечення ефективності діяльності підприємства у змінних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. – 90 с. С. 41–43. — (Роль та потенціал вітчизняного підприємництва у розвитку економічно стійкої держави).
2. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 3 (2013), с. 88-92.
3. Курочкін А. С. Операційний менеджмент. К. : МАУП, 2010. 144 с.
4. Васильков В. Г. Організація виробництва. К. : КНЕУ, 2013. 524 с.
5. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст] / Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. 2011. 513 с.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2016. 684 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. 2-ге видання. ЦУЛ. 2010. 532 с.
8. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2011. 205 с.
9. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. К. : КНЕУ. 2015. 292 с.
10. Габор С.С., Габор В.С. Ефективність як економічна категорія. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 14–17.

11. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Рябкова. Режим доступу : [http:// mev-hnu.com/load/2013/7\\_konkurentnij\\_potencial\\_pidpriemstva\\_metodi\\_ta\\_mekhanizm\\_i\\_pidvishhenja/37-1-0-246](http://mev-hnu.com/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizm_i_pidvishhenja/37-1-0-246).

12. Слюсаренко О.О., Огородніков Д.Д., Наконечний В.Л. Словник підприємця. Київ:, 2012. 207 с.

13. Офіційний веб-сайт компанії «Кисень». Режим доступу: <http://myretailstrategy.com / operationalperformance>.

14. Офіційний веб-сайт компанії «E&Y». Режим доступу: <http://www.ey.com/Issues/Operationaleffectiveness>.

15. Офіційний веб-сайт компанії «PWC». Джерело доступу: <http://www.pwc.com/ua/ru/services/ consulting/process-effectiveness>.

16. Чумаченко М. Г. , Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посібник [та ін.]; ред. М.Г. Чумаченко. Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 555 с.

17. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.

18. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business. 1993. 223 p.

19. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer). P.11–27.

20. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 1993. 337 p.

21. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] К. : «Центр учбової літератури». 2013. 384 с.

22. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. Міжнародний науковий журнал. Випуск 2. 2016 С.107-116.

23. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ/ 2013. С. 9.

24. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібної торгівлі: монографія / [за ред. Г. І. Башнянина] // Економічні системи/ Т. 4/ Львів: Ліга-Прес. 2013. 508 с.

25. П. О. Куцик, Г. Ф. Герєга. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102.

26. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. С. 152.

27. Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12.1 (40). С. 1001–1005.

28. Хорват П. Збалансована система показників як засіб управління підприємством. Проблеми теорії і практики управління. 2010. № 4. С. 108– 113.

29. Офіційний веб-сайт ТОВ «Маркетингові Технології ПБС». Режим доступу: <https://mt-pbs.te.ua/>

30. Офіційна сторінка ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у соціальній мережі Інстаграм. Режим доступу: [https://www.instagram.com/mt\\_pbs/](https://www.instagram.com/mt_pbs/)

31. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в Інтернет. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». Випуск №7. 2019.С. 43-50.

32. Nataliya Zagrodna, Iryna Kramar. Economics, Business and Security: Review of Relations. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village BRCDGV-2020: Monograph / Edited by Pradeep Kumar, Mahammad Sharif. India, Patna: Novelty & Co., Ashok Rajpath,. 446 p., pp.25-39.

# ДОДАТКИ

## АНОТАЦІЯ

**Машталер Ю.А. Механізм підвищення рівня ефективності операційної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Маркетингові технології ПБС»). – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2020.

*Об'єктом кваліфікаційної роботи є діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» в частині підвищення ефективності його операційної діяльності.*

*Метою роботи є проведення аналізу операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.*

*Методи дослідження:* теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація; порівняння; методи аналізу, індукції та дедукції, метод групувань, економіко-математичний метод.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність операційної діяльності підприємства. Охарактеризовано сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання. Здійснено оцінку майнового стану та фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства. Розроблено BalancedScoreCard, на основі якої запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства.

**Ключові слова:** операційна діяльність, ефективність, BalancedScoreCard, ключові показники ефективності.

## SUMMARY

**Mashtaler Yu.A. Mechanism of efficiency level increase of the enterprise operational activity (LLC “Marketing technologies PBC” as a case study). - The manuscript.**

Research on obtaining “Master” educational degree in the specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. - Ternopil, 2020.

*The object of qualification work* is the activity of LLC “Marketing Technologies PBS” in terms of improving the efficiency of its operational activities.

*The purpose of the research* is to analyze the operational activities of LLC “Marketing Technologies PBS” and develop proposals to improve its efficiency.

*Research methods:* theoretical generalization, comparison and systematization; comparison; methods of analysis, induction and deduction, grouping method, economic-mathematical method.

The essence of the enterprise operational activity is researched in the qualification work. Modern approaches to the formation of a mechanism for improving the economic entities operating activities efficiency are described. An assessment of the property status and financial results of LLC “Marketing Technologies PBS” activity are presented. The analysis of external and internal environments of enterprise functioning is carried out. BalancedScoreCard is developed. Recommendations for improving the efficiency of the researched enterprise operating activities based on BalancedScoreCard are given.

**Keywords:** operational activity, efficiency, BalancedScoreCard, key performance indicators.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сутність операційної діяльності підприємства .....	9
1.2 Основи забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства .....	14
1.3 Сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання .....	18
Висновки до розділу 1.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» .....</b>	<b>25</b>
2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства .....	25
2.2 Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» .....	39
2.3 Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства .....	42
Висновки до розділу 2 .....	47
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС» .....</b>	<b>49</b>
3.1 Розроблення BalancedScoreCard як сучасного механізму підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ....	49
3.2 Формування пропозицій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства .....	55
Висновки до розділу 3 .....	62
<b>РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....</b>	<b>64</b>



4.1 Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві	64
4.2 Організація служби охорони праці на підприємстві .....	65
4.3 Фінансування заходів з ОП підприємства, організації, установи ....	66
Висновки до розділу 4 .....	67
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>68</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	

## Вступ

**Актуальність теми дослідження.** В умовах високої конкуренції, нестабільного стану зовнішнього середовища, нових умов функціонування, що виникли перед суб'єктами господарювання у період пандемії, виникає необхідність у нових підходах до процесу управління підприємствами. Так, на перший план виходить процес забезпечення ефективності операційної діяльності, адже саме вона забезпечує підприємство відповідним рівнем доходів. Ефективний процес управління передбачає визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства та аналіз його діяльності з точки зору різних складових функціонування.

Однак різноманітність підходів до трактування операційної діяльності підприємства та забезпечення її ефективності викликає необхідність у детальному аналізі даного поняття. Саме тому актуальним є питання дослідження процесу забезпечення ефективної операційної діяльності підприємства, виявлення тих внутрішніх резервів, які дозволять йому зайняти лідируючі позиції у відповідних сферах діяльності.

**Огляд літератури з теми дослідження.** На сучасному етапі проблемами ефективності операційної діяльності займається низка провідних вітчизняних і закордонних вчених, серед яких можна виділити М. І. Баканова, М. А. Болюха, Г. В. Савицьку, Р. С. Сайфуліна, М. Н. Чепуріна, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета та ін. Теоретичні та практичні проблеми управління суб'єктами господарювання з точки зору ефективності їхньої операційної діяльності розкриті в працях Мних Є.В., Мошенського С.З., Олійник О.В., Савицької Г.В., Чумаченко М.Г., Малишева П.А., Шилін І.Г., Решетинського К., Кулик А., Новожилова В.В., Миронова О.Г. та ін.

Проте варто зазначити, що автори розходяться у визначенні сутності економічних категорій «ефективність», «операційна діяльність», «ефективність операційної діяльності». Тому управління операційною діяльністю підприємств потребує подальших наукових досліджень та розробок.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є проведення аналізу операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» та розробка пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність поняття «операційна діяльність» підприємства у взаємозв'язку з ефективністю його діяльності;
- охарактеризувати сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання;
- провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища функціонування досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічну карту для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard з метою підвищення ефективності його діяльності;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства на основі збалансованої системи показників;
- провести аналіз стану охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» в частині підвищення ефективності його операційної діяльності.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних положень щодо формування та вдосконалення механізму управління ефективністю операційної діяльності.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання, як: теоретичне узагальнення, порівняння та систематизація (при дослідженні сутності понять «операційна діяльність», «ефективність»; визначенні факторів впливу на операційну діяльність); порівняння (у процесі виявлення спільних і відмінних рис механізмів оцінки

операційної діяльності); системного аналізу (при визначенні елементів системи та механізму управління операційною діяльністю); методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод групувань, економіко-математичний метод.

**Інформаційна база роботи.** Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, фінансова звітність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності:

– подальшого розвитку отримало визначення сутності поняття «ефективність операційної діяльності» підприємства;

– обґрунтовано напрями підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard.

**Практичне значення роботи** полягає у тому, що отримані результати можуть впроваджені у діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» з метою підвищення ефективності його операційної діяльності.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на міжнародній конференції: Крамар Ірина, Машталер Юрій. Забезпечення ефективності діяльності підприємства у змінних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. 90 с. С. 41–43.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 19 таблиць, 11 рисунків, список використаних з 32 найменувань.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.2 Сутність операційної діяльності підприємства

В сучасних динамічних умовах господарювання підприємствам потрібно вміти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адже це безпосередньо впливає на ефективність його діяльності [1].

Питанням аналізу ефективності діяльності суб'єктів господарювання присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема М. І. Баканова, М. А. Болюха, Г. В. Савицької, Р. С. Сайфуліна, М. Н. Чепуріна, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета та інших [2].

Сучасний етап розвитку економіки України ставить нові вимоги до оцінювання ефективності діяльності підприємств загалом та окремих структурних підрозділів зокрема. За кожним напрямом діяльності встановлюються відповідні показники, аналіз яких згодом сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

У широкому розумінні «операційна діяльність» – це основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг); саме вона забезпечує основну частину доходу і є основною метою заснування підприємства [3, с.126]. Безпосередні аспекти операційної діяльності підприємства визначаються і специфікою галузі, до якої воно належить.

Основу операційної діяльності для більшості підприємств становить виробнича або торгівельна діяльність, яка здійснюється часто разом із інвестиційною та фінансовою діяльністю. При цьому інвестиційна діяльність є визначальною для інвестиційних компаній та організацій, а фінансова діяльність – для банків та інших фінансових інститутів. Операційна діяльність підприємства пов'язана, у першу чергу, із товарним ринком у той час, як фінансова та інвестиційна діяльність пов'язані із здійсненням операцій на фінансовому ринку.

Варто зазначити, що операційна діяльність пов'язана також із технологічними особливостями, наявністю матеріальних ресурсів, забезпеченістю необхідним обладнанням, специфікою готової продукції.

Більшість вчених, зокрема Мних Є.В., Мошенський С.З., Олійник О.В., Савицька Г.В., Чумаченко М.Г., Малишев П.А., Шилін І.Г., Решетинський К., Кулик А., Новожилов В.В., Миронов О.Г. та інші зазначають, що аналіз операційної діяльності включає наступні завдання: – аналіз динаміки обсягів виробництва;

– аналіз планових і фактичних показників виробництва; – проведення факторного аналізу тих чинників, що найбільше впливають на результати діяльності;

– аналіз завантаженості виробництва; – аналіз обсягів реалізації продукції; – аналіз структури продукції; – аналіз браку; – аналіз резервів щодо нарощення обсягів виробництва та реалізації продукції [4; 5; 6].

На сьогодні існує чимало визначень і трактувань поняття «операційна діяльність» підприємства. У значній мірі вони схожі між собою, однак мають і певні відмінності, адже науковці робили акцент на різні аспекти. Аналіз категорії «операційна діяльність» подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «операційна діяльність»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Белінський П. І. [6, с. 15]	Операційна діяльність є діяльністю підприємства, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що отримані в результаті операційної діяльності, є ключовим індикатором достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування.

1	2	3
2	Василенко В. О. [7, с. 29]	Операційна діяльність є основним видом діяльності підприємства з метою здійснення якої суб'єкт господарювання було створено.
3	Ідельманов С. В., Ідельманов А. С., Лобов С. В. [6]	Операційна діяльність є одні із видів діяльності підприємства що полягає у виготовленні продукції чи наданні послуг.

Для точнішого розуміння суті визначених понять, проведемо аналіз наступних. Оскільки кінцевим результатом операційної діяльності є дохід, пропонуємо провести аналіз категорії «ефективність операційної діяльності».

Ефективність (англ. efficiency) є відношенням результату діяльності до витрат, здійснених на його отримання. Однак проблемним питанням залишається необхідність вибору показників, які сприяють ефективному управлінню. Слід звернути увагу, що єдиного підходу до визначення таких понять, як «операція», «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Розглянемо аналіз даної категорії в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Тракткування сутності поняття «ефективність» за різними підходами

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Д. Рікардо [8, с.6]	Ефективність – економічна категорія, яка показує співвідношення результату до визначеного виду витрат
3	Г. Емерсон [8, с.19]	Ефективність – головна управлінська мета, яка вказує на зв'язок з функціональністю підприємства
	В. Андрійчук [9, с.9]	Ефективність – це результативність конкретної дії, процесу, що розраховується як співвідношення між отриманим результатом і ресурсами, що його спричинили

1	2	3
5	С. Мочерний [10, с.14]	Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу чи проєкту, які визначаються як відношення ефекту, результату до затрат, які його забезпечили
	І. Павленко [11]	Ефективність - комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін
	О.О. Слюсаренко [12]	Найважливіший показник результативності діяльності підприємства, який є зіставленням результатів цієї діяльності з витратами на її здійснення, а також визначається відношенням результатів до витрат

Слід додати, що операційна ефективність є одним із ключових напрямків стратегічного розвитку підприємств. Однак поняття «операційної ефективності» теж не має однозначного визначення, тому важливо проаналізувати різні підходи до його тлумачення зі сторони бізнес-кіл (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Трактуювання сутності поняття «операційна ефективність» провідними консалтонговими компаніями

№ з/п	Автор	Визначення
1	Консалтингова компанія «Кисень» [13]	Операційна ефективність – це організація діяльності підприємства найбільш оптимальним чином в межах наявної стратегії
2	Компанія «E&Y» [14]	Операційна ефективність – це підвищення якості продукції або послуг в той час, як знижуються витрати, що вказує на раціональне використання внутрішніх ресурсів компанії
3	Компанія «PWC» [15]	Операційна ефективність означає ведення виробничої діяльності підприємства краще, ніж це роблять його конкуренти. Тому важливим питанням є забезпечення продуктивності, оптимізація окремих виробничих процесів, ефективне використання ресурсів тощо



Таким чином, доцільно розмежовувати поняття «ефективність операційної діяльності» та «операційна ефективність». Ресурси, що використовуються в ході виробничого процесу, витрачаються у формі затрат. Ресурси, одержані на виході процесу, утворюють його результат [16]. Обґрунтовуючи категорію операційної ефективності, слід відзначити не лише кількісні (швидкість, тривалість циклу, виробіток, продуктивність), але й якісні показники (вплив людського фактору, рівень задоволення клієнта, кількість помилок під час виконання операції та інші).

Та як єдиного визначення до трактування вище вказаних понять немає, пропонуємо наступне інтегроване визначення: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

Зважаючи на те, що операції, пов'язані із операційною діяльністю є регулярними, це є причиною того, що саме в рамках операційної діяльності формується основна частина прибутку та грошових потоків. Таким чином, операційна складається з різних бізнес-процесів, сутність яких вчені також трактують по-різному, в основному акцентуючи увагу на перетворенні вхідних ресурсів на вихідні у вигляді виробництва товарів і послуг, що задовольняють потреби споживачів.

Так як поняття «бізнес-процес» поєднує у собі два поняття «бізнес» і «процес», це й формує первинне розуміння сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які мають на меті отримання прибутку [17, с.127]. М. Хаммер і Дж. Чампі вказують на те, що бізнес-процеси являють собою сукупність різних видів діяльності, у межах яких «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а на «виході» формується продукт або послуга [18, с.49]. Схожий підхід до розуміння сутності бізнес-процесів має функціональний погляд, що полягає у тому, що бізнес-процес є процесом, під час якого вхідні

ресурси на «вході» трансформуються у «вихідні» товари та послуги на «виході».

Дейвенпорт Т. і Шорт Дж. [19; 20] пояснюють «бізнес-процес» як дію послідовних заходів, за допомогою яких отримується продукт на «виході». Чернобай Л.І. і Дума О.І. пропонують розглядати бізнес-процес як систему безперервних, взаємопов'язаних, упорядкованих дій, яка, у свою чергу, є лише частиною механізму формування доданої вартості товару чи послуги через перетворення організаційних ресурсів, спрямованих на досягнення єдиної стратегічної мети [17, с.127]. Таким чином, бізнес-процес включає весь період створення продукту чи послуги, починаючи від їхнього проектування і до реалізації та отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів на підприємстві є виробництво, збут, постачання, розрахунки, зовнішньоекономічна діяльність, маркетингова діяльність, інноваційна діяльність.

Сіменко І.В. і Косова Т.Д. [21] вперше запропонували розглядати операційну діяльність у призмі дослідження бізнес-процесів, зокрема: процесу матеріальнотехнічного постачання; процесу виробництва продукції (надання послуги); процесу реалізації продукції; процесу розрахунків з покупцями та замовниками. Аналіз операційної діяльності включає вирішення важливих завдань, зокрема: визначення економічної ефективності використання ресурсів; оцінку виконання планів; аналіз управлінських рішень щодо використання економічного потенціалу підприємства; вивчення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; розроблення й обґрунтування рекомендацій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства, а отже і підвищення ефективності операційної діяльності.

#### **1.4. Основи забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства**

Звичайно, аналіз бізнес-процесів є важливим для оцінювання ефективності діяльності підприємства, однак не варто обмежувати такий аналіз лише цим аспектом. Важливим етапом прийняття управлінських рішень є

дослідження ефективності використання ресурсів, які є визначальними для забезпечення процесу виробництва. Ефективність використання ресурсного потенціалу впливає на рівень виробничих витрат, а отже, і на прибуток підприємства. Тому важливо аналізувати діяльність підприємства з різних аспектів.

Враховуючи вимоги сучасного стратегічного менеджменту до процесу аналітичного забезпечення, коло питань, що потребують вирішення в межах оцінювання ефективності операційної діяльності, доречно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування. У ході проведення стратегічного аналізу ринкових можливостей доцільно звернути увагу на SWOT-аналіз, що дозволить на основі оцінювання зовнішніх факторів впливу на діяльність суб'єктів господарювання, а також внутрішніх чинників, можна виизначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. На основі такого аналізу можна встановити можливості й загрози у діяльності підприємства.

Передувати аналізу бізнес-процесів повинен стратегічний аналіз ефективності асортиментної політики підприємства, який базується на альтернативному виборі найбільш прибуткових напрямів діяльності. Структурно-логічна схема аналізу операційної діяльності підприємства представлена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Структурно-логічна схема аналізу операційної діяльності підприємства [22]

Аналіз операційної діяльності підприємства			
Стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства	Аналіз бізнес-процесів	Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	Аналіз витрат операційної діяльності
1	2	3	4
- маркетинговий аналіз концентрації ринку та аналіз	- оцінка реінжинірингових	- аналіз персоналу підприємства;	- аналіз структури та динаміки витрат

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
<p>основних конкурентів підприємства;</p> <p>- аналіз конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства;</p> <p>- оцінка місткості ринку; аналіз попиту на продукцію підприємства на основі маркетингового дослідження ринку;</p> <p>- аналітична оцінка структури ринків збуту продукції;</p> <p>- аналіз цінової політики підприємства;</p> <p>- обґрунтування обсягів виробництва та асортиментної політики підприємства</p>	<p>процесів основної діяльності;</p> <p>- аналіз процесу матеріальнотехнічного постачання;</p> <p>- аналіз процесу виробництва продукції;</p> <p>- аналіз якості продукції та її конкурентоспроможності;</p> <p>- аналіз процесу реалізації продукції (робіт, послуг);</p> <p>- структурно-динамічний аналіз доходів підприємства;</p> <p>- факторний аналіз доходів підприємства; аналіз виконання договірних зобов'язань;</p> <p>- аналіз каналів збуту продукції; аналіз ділового партнерства;</p> <p>- аналіз зовнішньоекономічної діяльності;</p> <p>- аналіз процесу розрахунків з покупцями і замовниками;</p> <p>- аналіз інноваційного розвитку підприємства</p>	<p>- аналіз якісного складу і рівня кваліфікації персоналу; аналіз використання робочого часу;</p> <p>- аналіз продуктивності праці та трудомісткості продукції;</p> <p>- аналіз лояльності персоналу та соціальної відповідальності підприємства;</p> <p>- аналіз основних засобів та нематеріальних активів;</p> <p>- аналіз забезпеченості підприємства основними засобами;</p> <p>- аналіз складу, структури, руху, технічного стану та ефективності використання основних засобів;</p> <p>- аналіз нематеріальних активів;</p> <p>- аналіз наявності та використання матеріальних ресурсів ;</p> <p>- комплексний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства</p>	<p>за статтями та елементами;</p> <p>- факторний аналіз собівартості реалізованої продукції;</p> <p>- аналіз витратомісткості продукції; аналіз прямих витрат операційної діяльності;</p> <p>- аналіз загальновиробничих, адміністративних та збутових витрат;</p> <p>- аналіз собівартості окремих видів продукції</p>

Сучасні соціально-економічні умови функціонування підприємства вимагають оцінки не лише кількісних, а й якісних показників, що характеризують кадровий потенціал, навчання та розвиток персоналу, лояльність персоналу і споживачів, мотиваційну політику, рівень соціальної відповідальності підприємства. Для цього актуальним є аналіз мікроклімату в колективі; умов праці; визначення рівня соціальної захищеності членів трудового колективу; аналіз рівня кваліфікації працівників.

Операційний фінансовий результат є комплексним показником, який формується шляхом додавання результату основної діяльності та результату іншої операційної діяльності, який розраховується як різниця інших операційних доходів і витрат [23]. Розглянемо схему формування прибутку від операційної діяльності на рис.1.1.

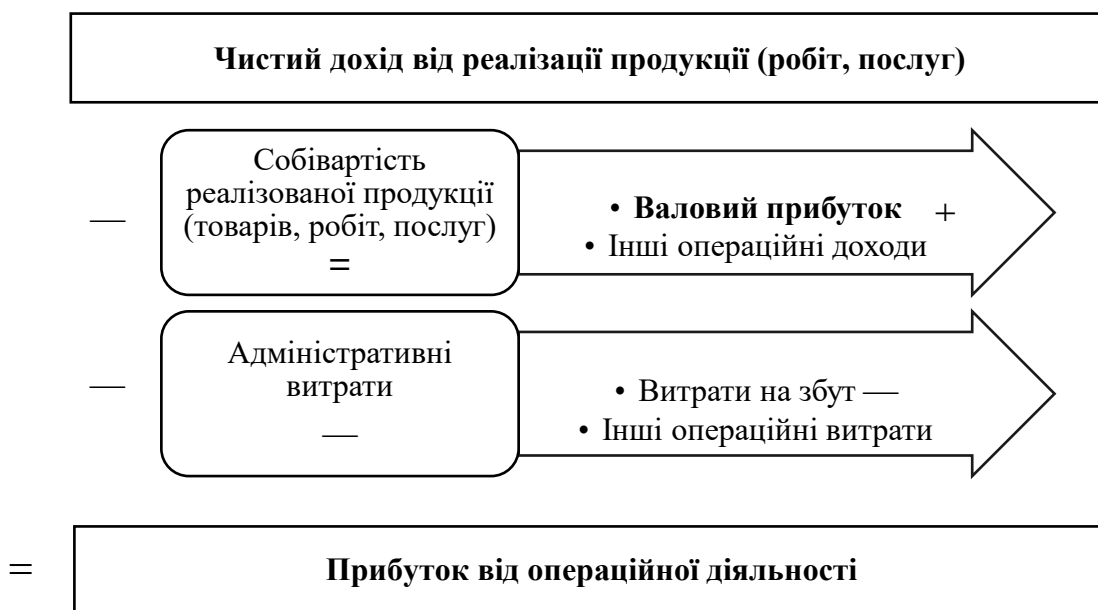


Рисунок 1.1. Модель формування прибутку від операційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Варто зазначити, що прибуток від операційної діяльності не є постійною величиною; він динамічно змінюється, що зумовлено низкою факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Даних факторів є чимало, що зумовлює необхідність у їхній класифікації і має важливе значення для визначення основних напрямків пошуку резервів підвищення ефективності

господарювання [23]. Фактори впливу на прибуток від операційної діяльності наведено на рис.1.2.

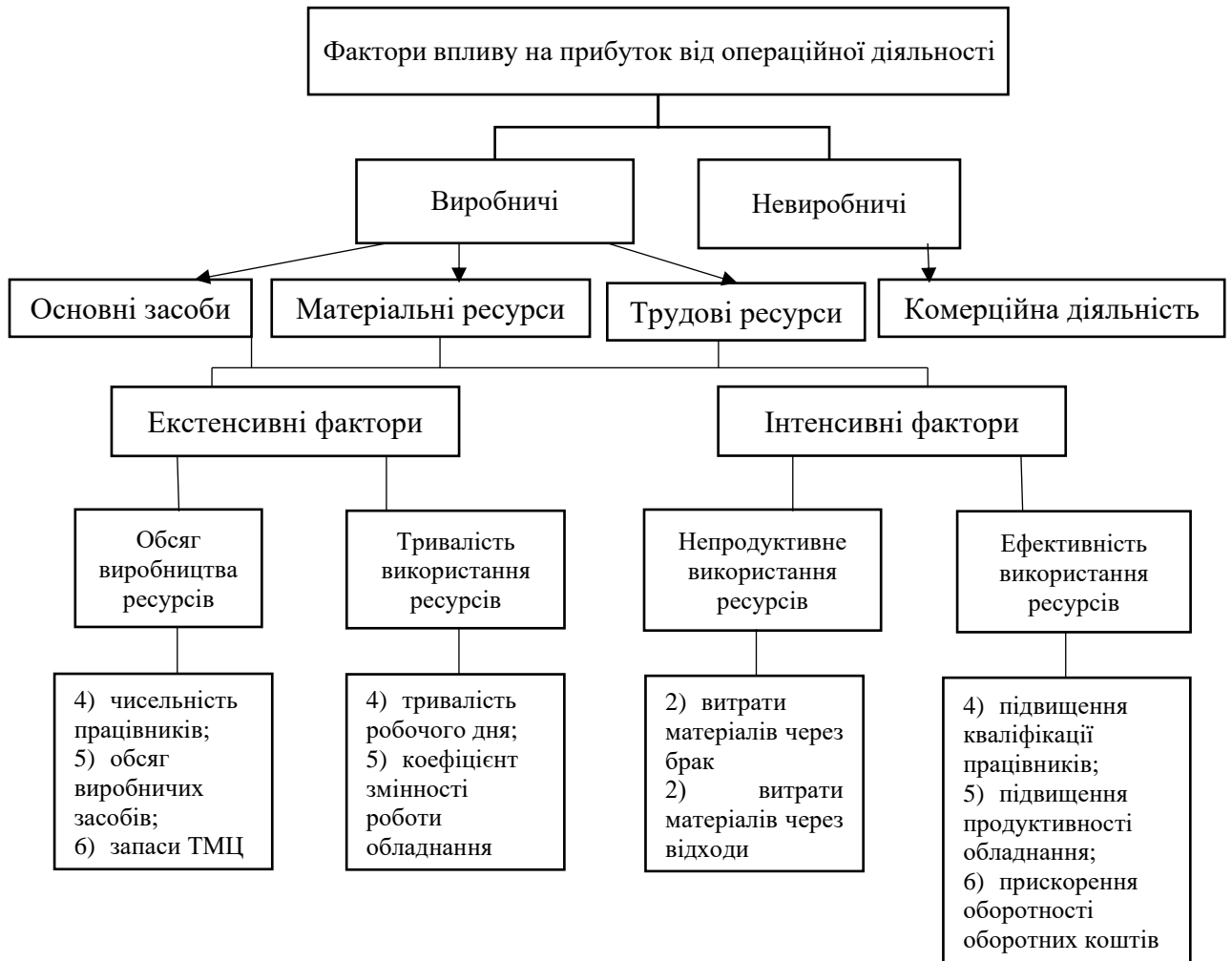


Рисунок 1.2. Фактори впливу на прибуток від операційної діяльності

Джерело: сформовано автором на основі [22]

Отже, фактори, що впливають на прибуток від операційної діяльності, можна класифікувати за різними ознаками. Як бачимо, виділяють зовнішні та внутрішні фактори формування прибутку. До внутрішніх належать ті фактори, які залежать від діяльності самого підприємства й характеризують різні сторони його роботи. До зовнішніх факторів належать фактори, які не залежать від діяльності підприємства, однак можуть впливати на величину прибутку [10].

Внутрішні фактори можуть бути виробничими та невиробничими. Невиробничі фактори включають комерційні, а виробничі фактори

відображають наявність і використання основних компонентів виробничого процесу, що впливають на формування прибутку. За кожним із зазначених елементів виділяють групи інтенсивних та екстенсивних факторів.

Так, до екстенсивних факторів належать обсяг виробничих ресурсів, їхнього використання за часом, а також невиробниче використання ресурсів. До інтенсивних належать фактори, що відображають ефективність використання ресурсів [9].

Варто зазначити, що операційна діяльність підприємства у довгостроковому періоді суттєво відрізняється від короткострокової, а саме: із зростанням обсягів реалізації періодично збільшуються постійні операційні витрати; із насиченням ринку конкретним товаром чи послугою, що зумовлено зростанням обсягів продаж, підприємство змушене знижувати рівень цін, що у свою чергу, приводить до зменшення обсягів чистого операційного доходу; завдяки зростанню продуктивності праці операційного персоналу, укрупнення партій закупуваної сировини і продукції, що відвантажується, поступово знижується рівень змінних операційних витрат на одиницю продукції. Вказані вище зміни суттєво впливають на формування суми операційного доходу.

### **1.5. Сучасні підходи до формування механізму підвищення ефективності операційної діяльності суб'єктів господарювання**

Сутність ефективності господарської діяльності підприємства доцільно аналізувати на основі організаційно-економічного механізму забезпечення результативності такої діяльності. Традиційно, у системі управління ефективністю діяльності підприємства виділяють чотири групи показників:

- 5) фінансові;
- 6) облікові (витратні);
- 7) ринкові;
- 8) управлінські.

На їх основі досліджують тенденції розвитку та забезпечення ефективності діяльності підприємства [24]. Достатньо відомим механізмом у

даному питанні є технологія управління ефективністю бізнесу (Business Performance Management – BPM), яка розвивалася на базі систем управління ресурсами компанії (ERP-систем, Enterprise Resources Performance). Така система спрямована на визначення стратегічних цілей діяльності підприємства з оцінюванням можливості їх досягнення [25, 26]. Такий підхід реалізується на основі застосування у практиці діяльності підприємства збалансованої системи показників (BalancedScoreCard, BSC), яка дозволяє контролювати реалізацію стратегії, деталізувати стратегічні цілі на різних рівнях ієрархії управління, а також завчасно прогнозувати можливість досягнення стратегічних цілей.

Відповідно до такої концепції кожен працівник підприємства не лише проінформований про стратегію його розвитку, але й розуміє її, згоден з нею, має можливості для її реалізації й несе відповідальність за певні сфери діяльності. Даний підхід є важливим для забезпечення ефективності операційної діяльності, так як робить кожного працівника задіяним у процес досягнення стратегічних цілей таким чином, що кожен чітко розуміє сферу своєї відповідальності та напрямок руху. Це забезпечується відповідними причинно-наслідковими зв'язками. Підхід BSC був запропонований Р. Капланом і Д. Нортонем.

За версією Harvard Business Review, BSC – це одна з найвизначніших бізнес-ідей за останні 75 років. Своє відображення в BSC знайшли такі управлінські теорії, як: управління якістю (Е. Демінг), реінжиніринг бізнес-процесів (М. Хаммер і Д. Чампі) [18], теорія ключових компетенцій (С. Прахалад) та ін.

Головною ідеєю концепції BSC є «трансформація стратегії у дію». Основною перевагою BSC є поєднання фінансових та нефінансових показників, внутрішнього та зовнішнього підходів до роботи підприємства, забезпечення взаємозв'язку між показниками та цілями, які підприємство ставить перед собою, інтеграція із рекомендованими заходами, які є необхідними для досягнення визначених стратегічних цілей.



BSC передбачає отримання прибутку за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції, робіт чи послуг, а не зменшення витрат. Окрім того, вона вказує на значимості інноваційного підходу до ведення бізнесу, безперервного пошук нових продуктів, ринків, технологічних, технічних та організаційних досконалостей. Відповідно до даного підходу підприємство повинно бути орієнтоване на багатостороннє задоволення потреб клієнта. Ще одним принципом впровадження BSC є розуміння важливості турботи про персонал, як головного та найціннішого активу підприємства.

При розробці BSC виділяють 4 перспективи:

5. Фінанси.
6. Споживачі (ринок збуту).
7. Внутрішні бізнес-процеси.
8. Навчання та розвиток персоналу.

Кожна із них покликана відповісти на відповідні запитання (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Базовий варіант моделі BSC

Джерело: сформовано автором на основі [22]

За кожною із зазначених перспектив (напрямів, сфер) діяльності підприємства встановлюють відповідні ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicator), на основі яких проводять аналіз діяльності підприємства. Важливо, щоб ці показники були правильно підібрані, що дозволить у повному обсязі, об'єктивно й детально оцінити різні аспекти діяльності, побачити «вузькі» місця кожного з них та визначити перспективи розвитку. Перспективи визначають принципову логіку функціонування підприємства чи його підрозділів.

Вважають, що BSC фактично перетворює систему вимірювання ефективності у систему управління, яка поєднує різні перспективи у діяльності підприємства (бізнес-процеси, його фінансовий стан і фінансові результати, оцінку підприємства клієнтами, розвиток та навчання персоналу). Найбільш очевидною перевагою BSC є те, що вона тісно пов'язана з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, а це, у свою чергу, залежить від діяльності усіх співробітників підприємства.

Варто зауважити, що BSC дозволяє адаптувати вхідні параметри критеріїв ефективності до галузевої специфіки підприємства з метою встановлення інтегральної оцінки ефективності його функціонування, що включає раціональне формування, поєднання та використання ресурсів, які є у наявності в підприємства. Тому ефективний ресурсний менеджмент є запорукою досягнення стратегічних цілей, реалізації довгострокових програм розвитку, перспективним напрямом забезпечення результативності діяльності та інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств [27].

Ресурсний портфель підприємства, як ключовий фактор ефективності операційної діяльності зображено на рис. 1.4.

Таким чином, бачимо важливість ресурсної бази для забезпечення ефективної реалізації BSC на підприємстві з метою підвищення результативності його операційної діяльності.

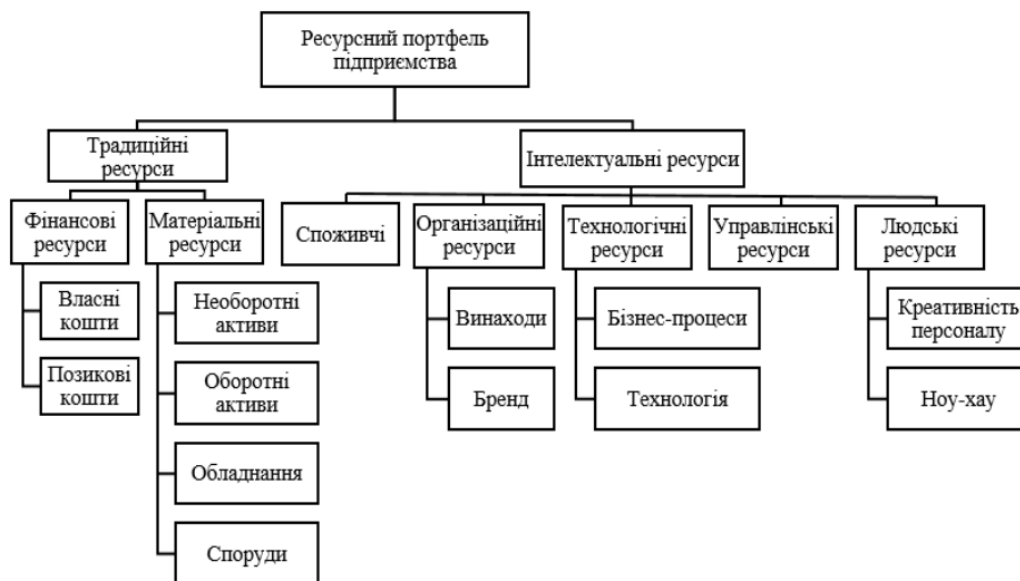


Рисунок 1.4. Ресурсний портфель підприємства, як ключовий фактор ефективності операційної діяльності [27, с. 1003]

Однак, попри наявні переваги використання BSC, вона має і ряд обмежень, а саме: дозволяє коригувати наявну стратегію, однак не розробляє нову; є доповненням до традиційних інструментів контролінгу, планування і прогнозування, не нівелює їх, а розробляється і впроваджується спільно; передбачає постійний перегляд у зв'язку із змінами у стратегії підприємства; вимагає наявної корпоративної культури, адже будуть задіяні усі рівні управління підприємством, що вимагатиме активної участі кожного працівника компанії у процесі досягнення стратегічних цілей, а значить, і операційних завдань, тому потребує приділити особливу увагу персоналу, з точки зору його навчання та розвитку.

### Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукової економічної літератури, було встановлено, що не існує єдиного трактування таких понять, як «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» підприємства. Тому нами запропоноване інтегроване визначення даних понять, а саме: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне

відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

Визначено значення аналізу бізнес-процесів підприємства для забезпечення виконання довгострокових програм, а також встановлено основні фактори впливу на ефективність операційної діяльності суб'єктів господарювання.

Описано сутність збалансованої системи показників та обґрунтовано доцільність її впровадження на підприємствах, у котрих високий рівень корпоративної культури. Встановлено значення кожного із аспектів діяльності з точки зору даного підходу: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу.

## **РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС»**

### **2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності досліджуваного підприємства**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Маркетингові Технології ПБС» (надалі ТОВ «Маркетингові Технології ПБС») є одним із найуспішніших у сфері рекламної діяльності у Тернопільській області. Воно створене шляхом об'єднання внесків його учасників для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку від господарської діяльності.

ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, ЗУ «Про господарські товариства», ЗУ «Про власність», ЗУ «Зовнішньоекономічну діяльність» та статутом товариства.

Статут ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» затверджений зборами учасників товариства з обмеженою відповідальністю у 2007 році.

Підприємство надає наступні рекламні послуги:

- розміщення реклами на біг-бордах;
- розміщення реклами на сіті-лайтах;
- розміщення реклами у ліфтах;
- розміщення реклами на відеомоніторах у транспорті;
- розміщення реклами на зупинках;
- розміщення реклами на світлодіодних екранах;
- реклама на моніторах в торгових центрах;
- роздача листівок за базою замовника;
- розклеювання афіш (реклами, листівок) на вулицях тощо.

Підприємство є соціально-відповідальним та фінансує різноманітні соціальні проєкти, зокрема відновлення церков, допомога дитячим будинкам.

Проведемо дослідження основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» за період 2015 – 2019 рр. (табл. 2.1). Алгоритм для розрахунку показників, наведених у таблиці 2.1, подано у Додатку Е.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники роботи  
ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» за період 2015 – 2019 рр., тис.грн

№ п/п	Показник	Роки					Абс.відхилення	
		2015	2016	2017	2018	2019	2019/ 2018	2019/ 2015
17.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	384,1	423,3	577,6	718,3	941,1	222,8	557
18.	Кількість працівників	8	9	10	15	17	2	9
19.	Плинність кадрів, %	0	11,1	10	6,6	15,8	9,2	15,8
20.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, %	0	0	20	13,3	17,6	4,3	17,6
21.	Продуктивність праці	48,01	47,03	57,76	47,89	55,36	7,47	7,35
22.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами, %	1,00	0,90	0,83	1,00	0,85	-0,15	-0,15
23.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів,	3,92	4,12	7,01	7,85	5,88	-1,97	1,96
24.	Фактичний обсяг активів на 1 працюючого	13,94	10,43	7,08	7,48	12,21	4,73	-1,73
25.	Власний капітал	-32,6	-38,1	-81,2	-38,9	17,9	56,80	50,50
26.	Чистий прибуток (збиток)	16,9	-5,5	43,1	42,3	56,8	14,50	39,90
27.	Коефіцієнт зношення ОЗ, %	84,70	97,41	100,00	100,00	100,00	-	-15,30
28.	Коефіцієнт придатності ОЗ	0,15	0,03	0	0	0	-	-0,15
29.	Питома вага дебіторської заборгованості, %	45,92	38,87	58,19	48,66	65,69	17,02	19,77
30.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,22	0,19	0,38	0,38	-0,01	0,10
31.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,72	0,70	0,47	0,74	1,09	0,35	0,37
32.	Коефіцієнт автономії	-0,29	-0,41	-1,15	-0,35	0,09	0,43	0,38

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

За даними отриманих розрахунків, наведених у табл. 2.1, бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 222,8 тис. грн у 2019 році порівняно із попереднім періодом, а за 5 років збільшився на 30%. Безперечно це є хорошим показником, однак варто проаналізувати інші показники для розуміння ситуації комплексно.

Досліджуючи трудовий потенціал підприємства слід відмітити, що за період 2015 – 2019 рр. відбулося збільшення штату до рівня 17 працівників (в порівнянні у 2015 році кількість становила лише 8 працівників), що свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів збуту, а отже, й необхідності у залученні кваліфікованого персоналу. Однак потреби підприємства у кваліфікованих працівників ще повністю незабезпечені (-0,15). Попри це зросла продуктивність праці у 2019 році – на 7,47 тис.грн./чол., що має місце за рахунок підвищення екстенсивності використання працівників у звітному періоді. Першопричиною цього є збільшення загальної чисельності персоналу, а також підвищення обсягів виробництва продукції.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знижується поряд із зниженням коефіцієнта зношення основних засобів, який становить 100%, що вказує на повне зношення основних засобів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» і необхідності інвестування у даний напрямок діяльності.

Значно зросла питома вага дебіторської заборгованості - до 65,69 тис. грн у 2019 році порівняно із 48,66 тис. грн у 2018 році. Це вказує на ускладнення розрахунків за товари та послуги з боку споживачів, а отже, потребує особливої керівництва для налагодження ситуації.

Також варто зазначити й позитивним фактор у діяльності досліджуваного підприємства, пов'язаний із збільшенням значення коефіцієнтів загальної ліквідності та автономії, що вказує на зменшення залежності від позикових коштів і ресурси для внутрішнього самофінансування.

Проведемо дослідження динаміки та структури активів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» з метою виявлення напрямів розміщення ресурсів, які приносять найбільший дохід. У таблицях 2.2-2.3 подано результати

дослідження горизонтального аналізу активів і пасивів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» протягом 2015-2019 рр.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>I. Необоротні активи</b>								
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	1010	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>-5,9</b>	<b>-83,1</b>	<b>0</b>	<b>-1,2</b>	<b>-100,0</b>
первісна вартість	1011	46,4	46,4	0,0	0,0	46,4	0,0	0,0
знос	1012	-39,3	-45,2	-5,9	15,0	-46,4	-	2,7
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>-5,9</b>	<b>-83,1</b>	<b>-</b>	<b>-1,2</b>	<b>-100,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>								
Запаси	1100	<b>12,9</b>	<b>26,8</b>	<b>13,9</b>	<b>107,8</b>	<b>-</b>	<b>-26,8</b>	<b>-100,0</b>
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	<b>50,8</b>	<b>36,1</b>	<b>-14,7</b>	<b>-28,9</b>	<b>40,8</b>	<b>4,7</b>	<b>13,0</b>
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>	-	-	<b>0,4</b>	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-	-



1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,3	29,4	-10,9	-27,0	29,6	0,2	0,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>104,4</b>	<b>92,7</b>	<b>-11,7</b>	<b>-11,2</b>	<b>70,8</b>	<b>-21,9</b>	<b>-23,6</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>-17,6</b>	<b>-15,8</b>	<b>70,8</b>	<b>-23,1</b>	<b>-24,6</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Відхилення</b>		<b>2017</b>	<b>Відхилення</b>	
				<b>Абсол, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3</b>	<b>Відн, % (гр.4/гр.3)* *100% -100%</b>		<b>Абсол, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4</b>	<b>Відн, % (гр.7/гр.4)* *100-100%</b>
<b>I. Власний капітал</b>								
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53,6	-59,1	-5,5	10,3	-43,1	-5,5	72,9
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-32,6</b>	<b>-38,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>16,9</b>	<b>-43,1</b>	<b>-5,5</b>	<b>113,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>								
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:		-	-	-	-	-	-	-
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	137,9	127,2	-10,7	-7,8	129,9	2,7	2,1
розрахунками з бюджетом	1620	2,5	0,5	-2,0	-80,0	0,5	0,0	0,0

Продовження табл. 2.2								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
розрахунками зі страхування	1625	1,5	1,5	0,0	0,0	12,6	11,1	740,0
розрахунками з оплати праці	1630	2,5	2,8	0,3	12,0	9,0	6,2	221,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>144,1</b>	<b>132,0</b>	<b>-12,1</b>	<b>-8,4</b>	<b>152,0</b>	<b>20,0</b>	<b>15,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>-17,6</b>	<b>-15,8</b>	<b>70,8</b>	<b>-23,1</b>	<b>-24,6</b>

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.7 табл. 2.2	Відносне, % (гр.4/гр.7 табл. 2.2)*100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.6-гр.3	Відносне, % (гр.7/гр.3)*100%
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I. Необоротні активи</b>							
Незавершені капітальні інвестиції	<b>1005</b>	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	<b>1010</b>	-	-	-	-	-	-
первісна вартість	1011	46,4	0,0	0,0	46,4	0	0,0
знос	1012	-46,4	0,0	0,0	-46,4	0	0,0
Довгострокові біологічні активи	<b>1020</b>	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	<b>1030</b>	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	<b>1090</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	-	-	-	-	-
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	<b>1100</b>	-	-	-	-	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні біологічні активи	<b>1110</b>	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	<b>1125</b>	<b>54,2</b>	<b>13,4</b>	<b>32,8</b>	<b>135,9</b>	<b>81,7</b>	<b>150,7</b>
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	<b>1135</b>	<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	<b>1155</b>	-	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	<b>1160</b>	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	<b>1165</b>	<b>57,6</b>	<b>28,0</b>	<b>94,6</b>	<b>71,2</b>	<b>13,6</b>	<b>23,6</b>
Витрати майбутніх періодів	<b>1170</b>	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	<b>1190</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2018</b>	<b>Відхилення</b>		<b>2019</b>	<b>Відхилення</b>	
			<b>Абсолютне, тис. грн., (+, -), гр.3-гр.7 табл.2.2</b>	<b>Відносне, % (гр.4/гр.7 табл.2.2)*100%</b>		<b>Абсолютне, тис. грн., (+, -), гр.4-гр.3</b>	<b>Відносне, % (гр.7/гр.3)*100%</b>
<b>I. Власний капітал</b>							
Зареєстрований (пайовий) капітал	<b>1400</b>	<b>21,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>21,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Додатковий капітал	<b>1410</b>	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	<b>1415</b>	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	<b>1420</b>	<b>-59,9</b>	<b>42,3</b>	<b>-41,4</b>	<b>-3,1</b>	<b>56,8</b>	<b>-94,8</b>
Неоплачений капітал	<b>1425</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-38,9</b>	<b>42,3</b>	<b>-52,1</b>	<b>17,9</b>	<b>56,8</b>	<b>-146,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-	-

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>III. Поточні зобов'язання</b>							
Короткострокові кредити банків	<b>1600</b>	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	130,1	0,2	0,2	167,2	37,1	28,5
розрахунками з бюджетом	1620	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	1625	<b>12,2</b>	<b>-0,4</b>	<b>-3,2</b>	<b>12,5</b>	<b>0,3</b>	<b>2,5</b>
розрахунками з оплати праці	1630	<b>8,3</b>	<b>-0,7</b>	<b>-7,8</b>	<b>9,4</b>	<b>1,1</b>	<b>13,3</b>
Доходи майбутніх періодів	<b>1665</b>	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	<b>1690</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>151,1</b>	<b>-0,9</b>	<b>-0,6</b>	<b>189,6</b>	<b>38,5</b>	<b>25,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>112,2</b>	<b>41,4</b>	<b>58,5</b>	<b>207,5</b>	<b>95,3</b>	<b>84,9</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Отже, за даними, наведеними у таблицях 2.2-2.3, можна сказати, що як необоротні, так і оборотні активи ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» мають тенденцію до зменшення у 2019 р., пов'язану, у першу чергу, із 100%-им зносом основних засобів та повною відсутністю запасів у цьому ж періоді. Тенденцію до зменшення обсягу і збільшенню зносу прослідковуємо і в 2015-2018 рр.

У той же час відбулося нарощення обсягу власного капіталу за рахунок зменшення обсягу непокритого збитку до 3,1 тис. грн, а розмір вланого капіталу у 2019 р. становив 17,9 тис. грн. Варто зазначити, що у підприємства

немає довгострокових зобов'язань, що є позитивним фактором, однак зріс обсяг поточних зобов'язань до 189,6 тис. грн у 2019 р. від 144,5 тис. грн у 2015 р.

У наведених нижче таблицях розглянемо, як змінювалась питома вага статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» протягом 2015-2019 рр. (табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Питома вага, %		Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5	2017	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6
				2015	2016				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I. Необоротні активи</b>									
Незавершені капітальні інвестиції	<b>1005</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Основні засоби	<b>1010</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>6,37</b>	<b>1,28</b>	<b>-5,09</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-1,28</b>
первісна вартість	1011	46,4	46,4	41,61	49,41	7,80	46,4	65,54	16,12
знос	1012	-39,3	-45,2	-35,25	-48,14	-12,89	-46,4	-65,54	-17,40
Довгострокові біологічні активи	<b>1020</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	<b>1030</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	<b>1090</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,1</b>	<b>1,2</b>	<b>6,37</b>	<b>1,28</b>	<b>-5,09</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-1,28</b>
<b>II. Оборотні активи</b>									
Запаси	<b>1100</b>	<b>12,9</b>	<b>26,8</b>	<b>11,57</b>	<b>28,54</b>	<b>16,97</b>	-	<b>0,00</b>	<b>-28,54</b>
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	50,8	36,1	45,56	38,45	-7,12	40,8	57,63	19,18
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	0,4	0,36	0,43	0,07	0,4	0,56	0,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,3	29,4	36,14	31,31	-4,83	29,6	41,81	10,50
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>104,4</b>	<b>92,7</b>	<b>93,63</b>	<b>98,72</b>	<b>5,09</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>1,28</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Питома вага, %</b>		<b>Відхилення % (+, -) гр.6-гр.5</b>	<b>2017</b>	<b>Питома вага, %</b>	<b>Відхилення, % (+, -) гр.9-гр.6</b>
				<b>2015</b>	<b>2016</b>				
<b>I. Власний капітал</b>									
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	18,83	22,36	3,53	21,0	29,66	7,30

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53,6	-59,1	-48,07	-62,94	14,87	-102,2	144,35	-81,41
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-32,6</b>	<b>-38,1</b>	<b>-29,24</b>	<b>-40,58</b>	<b>11,34</b>	<b>-81,2</b>	<b>-114,69</b>	<b>-74,11</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання цільове фінансування та забезпечення</b>	1595	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>									
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	1615	137,9	127,2	123,68	135,46	11,79	129,9	183,47	48,01
Розрахунки з бюджетом	1620	2,5	0,5	2,24	0,53	-1,71	0,5	0,71	0,17
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	-	-	-	-	-
Розрахунки зі страхування	1625	1,5	1,5	1,35	1,60	0,25	12,6	17,80	16,20
Розрахунки з оплати праці	1630	2,5	2,8	2,24	2,98	0,74	9,0	12,71	9,73

Продовження табл. 2.4									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>144,1</b>	<b>132,0</b>	<b>129,24</b>	<b>140,58</b>	<b>11,34</b>	<b>152,0</b>	<b>214,69</b>	<b>74,11</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>111,5</b>	<b>93,9</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>70,8</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз статей балансу ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	2019	Питома вага, %		Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5
				2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-
Основні засоби	1010	-	-	-	-	-
первісна вартість	1011	46,4	46,4	65,54	41,35	-24,18
знос	1012	-46,4	-46,4	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	<b>1100</b>	-	-	-	-	-



## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40,8	54,2	57,63	48,31	-9,32
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,4	0,4	0,56	0,36	-0,21
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-	-	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	29,6	57,6	41,81	51,34	9,53
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>70,8</b>	<b>112,2</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>70,8</b>	<b>112,2</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Питома вага, %</b>		<b>Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5</b>
				<b>2018</b>	<b>2019</b>	
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	21,0	21,0	18,72	10,12	-8,60
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-59,9	-3,1	-53,39	-1,49	51,89
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-38,9</b>	<b>17,9</b>	<b>-34,67</b>	<b>8,63</b>	<b>43,30</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	-	-	-	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання</b>						
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
товари, роботи, послуги	<b>1615</b>	130,1	167,2	115,95	80,58	-35,38
розрахунками з бюджетом	<b>1620</b>	0,5	0,5	0,45	0,24	-0,20
у тому числі з податку на прибуток	<b>1621</b>	-	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	<b>1625</b>	12,2	12,5	10,87	6,02	-4,85
розрахунками з оплати праці	<b>1630</b>	8,3	9,4	7,40	4,53	-2,87
Доходи майбутніх періодів	<b>1665</b>	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>151,1</b>	<b>189,6</b>	<b>134,67</b>	<b>91,37</b>	<b>-43,30</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-	-	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>112,2</b>	<b>207,5</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

За даними наведених у табл. 2.4-2.5 розрахунків, можемо зробити висновок, що у 2015 р. найбільшу частку у структурі активів ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» становила дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (50,8 тис. грн до загального обсягу активів 11,5 тис. грн), а у 2019 р. - 54,2 тис. грн (до загального обсягу активів 112 тис. грн). що становило майже 58% загального обсягу активів.

У структурі пасивів найбільшу частку займала поточна дебіторська заборгованість за товари та послуги. Причому така ситуація мала місце протягом усього періоду 2015-2019 рр.

Також спостерігаємо, що у 2019 р. порівняно із 2018 р. зменшився обсяг нерозподіленого збитку з 59,9 тис. грн до 3,1 тис. грн, що стало можливим завдяки нарощуванню обсягів реалізації продукції, а отже і доходів від операційної діяльності, що дозволило значно скоротити суми збитків попередніх періодів.

Окрім аналізу активів та пасивів підприємства, необхідно також проаналізувати фінансові результати діяльності з метою оптимізації структури

доходів та витрат, раціонального використання активів підприємства та нарощення власного капіталу.

## 2.2 Оцінка фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є необхідним етапом для розробки стратегічних планів, визначення вузьких місць та пріоритетів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у 2015-2019 рр. (табл. 2.6-2.7).

Таблиця 2.6 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2015-2017 рр., тис. грн

Показник	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абс, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відн, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсол, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відн, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	384,1	423,3	39,2	10,2	577,6	154,3	36,5
Інші операційні доходи	2120	-	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	2280	384,1	423,3	39,2	10,2	577,6	154,3	36,5
Собівартість реалізованої	2050	-	-	-	-	-	-	-

## Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
продукції (товарів, робіт, послуг)								
Інші операційні витрати	2180	- 367,2	-428,8	-61,6	16,8	-620,7	-191,9	44,8
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	367,2	428,8	-61,6	16,8	620,7	-191,9	44,8
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	16,9	-5,5	-22,4	-132,5	-43,1	-37,6	683,6
Податок на прибуток	2300	-	-			-		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	16,9	-5,5	-22,4	-132,5	43,1	48,6	-883,6

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у 2018-2019 рр.

Показник	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3 табл.2.6 *100%-100%)		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	718,3	140,7	24,4	941,1	222,8	31,0
Інші операційні доходи	2120	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	2280	718,3	140,7	24,4	941,1	222,8	31,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	2180	-676	-55,3	8,9	884,3	-208,3	30,8
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	676,6	-55,9	9,0	884,3	-207,7	30,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	42,3	85,4	-198,1	56,8	14,5	34,3
Податок на прибуток	2300	-	-	-	-	-	-

Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	42,3	-0,8	-1,9	56,8	14,5	34,3
---	------	------	------	------	------	------	------

Отже, за даними, наведеними у таблицях 2.6-2.7, можна стверджувати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс з 354,1 тис. грн у 2015 р. до 941, 1 тис. грн, що безсумнівно є позитивним явищем. у ТОВ «Маркетингові Технології ПБС». У той же час зросли й інші операційні витрати – з 367,2 тис. грн у 2015 р. до 884,3 тис. грн у 2019 р. Таким чином, обсяг зріс від показника 16,9 тис. грн у 2015 р. до 56,8 тис. грн у 2019 р., що на 14,5 тис. грн більше, ніж у 2018 р. Це є хорошою тенденцією, що вказує на хорошу управлінську політику.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2015-2019 рр., представлені у таблиці 2.8 (алгоритм розрахунку наведено у Додатку Ж).

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» у 2015-2019 рр., %

№ з/п	Показник	Роки					Абсол. відхилення			
		2015	2016	2017	2018	2019	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
1.	Рентабельність операційної діяльності	4,40	-1,30	7,46	5,89	6,04	-5,70	8,76	-1,57	0,15
2.	Рентабельність виробництва	15,16	-5,86	60,88	37,70	27,37	-21,01	66,73	-23,18	-10,33
3.	Рентабельність власного капіталу	-51,84	14,44	-53,08	108,74	317,32	66,28	-67,51	-55,66	426,06

*Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Результати розрахунків показників рентабельності вказують на те, що рентабельність операційної діяльності зросла на 1,64 у 2019 р. порівняно із 2015 р. і на 0,15 порівняно з 2018 р. Причому значення було від’ємним у 2016 р.

Рентабельність виробництва змінювалася із року в рік – від від’ємного значення у 2016 р. (-5,86) до суттєвого зростання у 2017 р. (60,88), що було

зумовлено максимальним використанням виробничих потужностей і зношенням основних засобів. Після цього рентабельність виробництва суттєво знизилася (практично вдвічі) і до 2019 р. включно мала тенденцію до зменшення. Це свідчить про неефективне використання ресурсів, нераціональну політику щодо формування замовлень, а отже і проблемні місця у роботі зі споживачами.

Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність вкладення коштів до даного підприємства, на підприємстві цей показник зріс стрімко, причому саме у 2019 р., свідчить про можливість і достатньо ефективно залучення інвестицій у підприємство. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує прибутковість капіталу, вкладеного засновниками і власниками підприємства.

Для подальшого дослідження стану та перспектив розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проведемо аналіз середовища його функціонування, як зовнішнього, так і внутрішнього.

### **2.3 Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства**

Ознайомившись із техніко-економічною характеристикою ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», проаналізувавши основні результати його операційної діяльності, наступним етапом визначення рекомендацій щодо підвищення рівня її ефективності є оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства.

Аналіз макросередовища функціонування підприємства подано у таблиці 2.9.

Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства вказує на наявність значної кількості різноманітних факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових), що на жаль, в останній рік мають саме негативний вплив на діяльність ТОВ «Маркетингові Технології ПБС».

Таблиця 2.9 – Макросередовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
1	2
Політичний	Політична нестабільність суспільства, недостатня взаємодія законодавчої та виконавчої гілок влади, недовіра бізнес-кіл до політичної еліти держави.
Економічний	Вплив пандемії коронавірусу на діяльність малих та середніх підприємств (частина збанкрутіли, частина навпаки максимізували прибутки).
Соціальний	Розподіл доходів населення, кон'юнктура на ринку, недобросовісна конкуренція.
Технологічний	Модернізація обладнання з метою мінімізації виробничих витрат, зниження собівартості продукції та максимізації прибутку. Стрімкий розвиток е-комерції, що спричинює необхідність до активізації стратегії позиціонування в мережі Інтернет.
Екологічний	Використання есо-friendly сировини та матеріалів, як і обладнання, що мінімально шкодить навколишньому середовищі.
Правовий	Відсутність необхідного нормативного забезпечення: законів, норм, розпоряджень, постанов, – що встановлюють права, відповідальність, обов'язки підприємств і регулюють діяльність, включаючи обмеження на окремі її види, визначальні форми і методи тощо

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», оцінювання ринку рекламної продукції*

З тим, аби забезпечити ефективність власної операційної діяльності підприємство повинно постійно проводити оцінку цих факторів і адаптовувати свої довго- і короткострокові програми розвитку до них. Це має бути безперервний процес, а програми повинні містити ті стратегічні цілі та оперативні завдання, які можна гнучко й швидко змінити відповідно до вказаних змін.

Аналіз мезосередовища функціонування підприємства подано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Мезосередовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
Споживачі	Основні споживачі: домашні офіси (тенденція - стрімко розвиваються), малі (другий за величиною і темпами зростання сегмент ринку), середні (характерні прагнення до оптимізації відносини ціна / якість) та великі підприємства (прагнуть ексклюзивності наданих послуг).
Постачальники	За період свого існування підприємство побудувало ефективну взаємодію з надійними постачальниками сировини та матеріалів.
Конкуренти	Основними конкурентами у регіоні є: «Zaza print», «Центр оперативної поліграфії», «Ідеї, які продають», «Арніка ЛТД», ТОВ «Терно-граф», «БУМ», «РеклаМіст», «Колірпрінт».
Посередники	Підприємство працює безпосередньо із замовниками рекламних послуг без залучення посередників.

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», оцінювання ринку рекламної продукції*

Аналіз рекламної галузі, в якій функціонує досліджуване підприємство, вказує на наявність значної кількості конкурентів, яка з кожним роком все збільшується. Це акцентує увагу на необхідності активізації політики роботи зі споживачами. Сегментація ринку дозволила виділити три основних групи споживачів для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», з якими потрібно налагоджувати взаємодію як для збереження наявних клієнтів, так і залучення нових. У той же час у підприємства налагоджена мережа постачальник сировини та матеріалів, так як підприємство на ринку уже 17 років і за цей час воно змогло сформувати надійну базу постачальників.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства подано у таблиці 2.11.



Таблиця 2.11 – Внутрішнє середовище функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

Фактор	Коротка характеристика
1	2
Місія та цілі	Місія: «Ми працюємо заради Вашого успіху», що вказує на клієнто-орієнтований підхід та основні цілі у діяльності підприємства, що стосуються, в першу чергу, задоволення інтересів споживачів при максимізації результатів їхньої рекламної діяльності.
Структура	В першу чергу, визначальну роль має організаційна структура, що має чітку лінійну модель. Директор підприємства є найвищою ланкою управління і приймає усі ключові рішення щодо діяльності.
Завдання	Включає управлінські завдання (стосуються роботи з людьми); завдання по роботі з інформацією (виконуються фінансистами, маркетологами, дизайнерами та ін. спеціалістами)
Технологія	Наявність кваліфікаційних навичок працівників, необхідного обладнання, інструментів, виробничої інфраструктури та відповідних технічних знань, необхідних для раціонального перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію (підприємство є підприємством замкненого циклу).
Люди та культура	Визначальна роль приділяється розвитку персоналу, що забезпечує високу продуктивність праці на підприємстві; розвинена корпоративна та організаційна культури, що дозволяють гармонізувати колективні та індивідуальні інтереси працівників, мобілізувати їх ініціативу, виховати відданість організації, поліпшити комунікаційні процеси та морально-психологічний клімат у колективі.

*Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», бесіди з керівництвом*

Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» вказав на наявні ресурси, які слід ефективно розподілити з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» проведемо SWOT-аналіз підприємства з метою встановлення взаємозв'язків між

найхарактернішими для нього можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами, результати якого дозволять визначити пріоритети у діяльності та вузькі місця, що з часом матимуть негативний вплив на результат функціонування (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- багаторічний досвід діяльності;</li> <li>- позитивний імідж на місцевому рекламному ринку;</li> <li>- наявність відомих компаній у портфелі клієнтів;</li> <li>- досвід вищого керівництва;</li> <li>- креативна команда;</li> <li>- відсутність конфліктів та сформоване відчуття “команди”;</li> <li>- високий рівень дохідності активів;</li> <li>- вигідне розташування офісу;</li> <li>- створена необхідна матеріальна база.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практично відсутня самореклама;</li> <li>- недосконала система внутрішнього контролю;</li> <li>- недостатня система безпеки захисту інформації;</li> <li>- недостатня організація документообігу;</li> <li>- нечіткість формулювання посадових обов’язків окремих працівників.</li> </ul>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення портфеля клієнтів на національному та міжнародному ринках;</li> <li>- участь у всеукраїнських та міжнародних рекламних конкурсах;</li> <li>- завоювання престижних нагород та зацікавленість у зарубіжних проектах;</li> <li>- реінжиніринг інвестиції в персонал – навчальні тренінги, робочі поїздки та стажування закордон.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- різка зміна макроекономічної ситуації у країні;</li> <li>- недобросовісна конкуренція з боку окремих рекламних агенств;</li> <li>- зміна рекламного законодавства, що значно зменшить рекламні бюджети відповідних клієнтів.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС»*

Зважаючи на результати проведеного SWOT-аналізу, бачимо, що у ТОВ

«Маркетингові Технології ПБС» є необхідна ресурсна база для протистояння (попередження) ймовірним загрозам та збільшенню своєї частки на ринку, залучаючи нових клієнтів, підприємство використовує її мінімально; у нього практично відсутня реклама.

З одного боку, дана ситуація пояснюється багаторічним досвідом роботи та впізнаваністю на ринку рекламних послуг у Тернополі, а тому й відсутністю необхідністю активної рекламної кампанії.

З іншого боку, потрібно враховувати, що це може мати і негативний вплив на імідж підприємства, яке надає рекламні послуги, при цьому мінімально рекламує себе. Також, беручи до уваги той факт, що на ринку рекламних послуг регіону присутня недобросовісна конкуренція, підприємству необхідно активно позиціонувати себе серед інших.

Окрім того, у період стрімкого розвитку електронної торгівлі, обсяг якої суттєво збільшився у зв'язку із карантинними обмеженнями у період пандемії коронавірусу, необхідність реклами, зокрема у соціальних мережах, невпинно зростає.

Беручи до уваги вище вказане, вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» здійснювати рекламу у соціальних мережах з метою залучення нових клієнтів та підвищення ефективності операційної діяльності. Детальний опис та обґрунтування поданих пропозицій подано у розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» дозволяє зробити висновок про те, що підприємство має у наявності необхідні людські ресурси, хоч потреба у кадрах повністю ще заповнена. Попри те, продуктивність праці на підприємстві зростає протягом 2015-2019 рр.

Аналіз основних фінансових показників діяльності свідчить про те, що чистий дохід підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг має позитивну

динаміку і зростає протягом 5 років. Разом з тим зростає й обсяг операційних витрат. Встановлено, що обсяг чистого прибутку мав найвище значення саме у 2019 році. Разом з тим, основні засоби підприємства повністю зношені, що й дозволило так стрімко наростити обсяги реалізації. Це вказує на нераціональне використання ресурсів, що потребує удосконалення роботи внутрішніх бізнес-процесів та взаємодії із споживачами.

Аналіз внутрішнього середовища функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» вказав на наявні ресурси, які слід ефективно розподілити з метою забезпечення ефективності операційної діяльності підприємства.

Встановлено, що нагальною проблемою на даний час є стрімке зростання кількості конкурентів, яка з кожним роком все збільшується. Це акцентує увагу на необхідності активізації політики роботи зі споживачами. Сегментація ринку дозволила виділити три основних групи споживачів для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», з якими потрібно налагоджувати взаємодію як для збереження наявних клієнтів, так і залучення нових.

## **РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПБС”**

### **3.1 Розроблення BalancedScoreCard як механізму забезпечення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства**

На основі результатів проведеного аналізу господарської діяльності, фінансових показників операційної діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС”, а також внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування підприємства, розробимо інноваційний метод управління, а саме – BalancedScoreCard (BSC) – збалансовану систему показників.

BSC є одним із методів концепції управління ефективністю бізнесу (CPM – Corporate Performance Management) [28]. Дана система дозволяє вирішити наявні проблеми підприємства у різних напрямках, так як окрім основних фінансових показників діяльності, включає ряд інших, які характеризують ключові сфери його діяльності. Це є однією з основних причин доцільності впровадження BSC з метою підвищення ефективності його операційної діяльності.

Окрім того, варто зазначити, що так як операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, тобто її ефективність залежить як від відповідних управлінських рішень, так і від успішності бізнес-процесів, чутливості до ринку та розвитку персоналу. Так як BSC включає усі зазначені аспекти діяльності підприємства, то це є ще одним свідченням обґрунтованості її використання. Проведення аналізу за допомогою збалансованої системи показників базується на побудові стратегічної карти, визначення показників по кожній складовій BSC, проведення їх розрахунку, розробка стратегічних заходів, їх оновлення та розвиток. У свою чергу, впровадження BSC повинно відбуватися поетапно.

На основі проведеного у п.2.3 SWOT-аналізу ТОВ “Маркетингові технології ПБС”, побудуємо його стратегічну карту (рис. 3.1).



**Рисунок 3.1. Стратегічна карта ТОВ «Маркетингові технології ПБС»**

*Джерело: розроблено автором на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Таким чином, розроблена стратегічна карта чітко відображає основні стратегічні та оперативні цілі ТОВ “Маркетингові технології ПБС”. Спершу має місце підготовчий етап, далі – постійне циклічне оновлення системи відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування.

Наступним етапом розроблення BSC є забезпечення погодженості між обраними цілями, необхідними показниками та планами дій. Для цього рекомендовано визначити ключові показники ефективності діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС” (Key Performance Indicator – KPI).

Нами було обрано по три показники для кожної складової стратегічної карти для періоду 2015-2019 рр. Результати проведених розрахунків та їх співставлення із нормативним значенням наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати аналізу показників діяльності ТОВ “Маркетингові технології ПБС”

Складова	Показник	Розрахункове значення					Нормативне
		2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фінанси</b>	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $K_{Ал}$	0,22	0,19	0,38	0,38	0,22	0,2...0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{зл}$	0,70	0,47	0,74	1,09	0,70	більше 1
	Рентабельність власного капіталу, $ROE$	-0,52	0,14	-0,53	-1,09	3,17	не менше 1 %
<b>Споживачі</b>	Кількість постійних клієнтів, $K_{пост. кл.}$	15	23	25	25	23	зростання
	Рентабельність продажів (опер. діяльності), $ROS$	4,40	-1,30	7,46	5,89	6,04	зростання
	Чисельність основних конкурентів, $Ч_{конк}$	3	4	6	7	12	зменшення

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Внутрішні бізнес- процеси</b>	Рентабельність виробництва, $R_{вир}$	15,16	-5,86	60,88	37,70	27,37	збільшення
	Коефіцієнт автономії, $K_A$	-0,29	-0,41	-1,15	-0,35	0,09	зростання
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $K_{об}$	3,92	4,12	7,01	7,85	5,88	зростання
<b>Навчання та розвиток персоналу</b>	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, $K_{кв}$	0	0	20	13,3	17,6	зростання
	Плинність кадрів, $P_{пл}$	0	11,1	10	6,6	15,8	зменшення
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами, $K_{зк}$	1,00	0,90	0,83	1,00	0,85	зростання

*Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності, сайту, особистої бесіди з керівництвом ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Таким чином, визначено ряд ключових показників, на основі аналізу якої буде можливість встановити проблемні перспективи розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС», так і кількісно розрахувати показники, що вкажуть і на сильні позиції у діяльності підприємства.

Так як більшість систем оцінки ефективності базуються на річних бюджетах й оперативному плануванні, потрібно зазначити, що ці системи орієнтовані на короткострокову перспективу, тому для визначення ваги показників нами було проведено на основі даних 2019 р.

Наступним етапом передбачено встановлення за кожною складовою тих показників, які мають найбільший вплив на діяльність ТОВ «Маркетингові технології ПБС».

Для цього визначимо вагу кожного показника до рейтингової оцінки їх значимості щодо чотирьох складових діяльності підприємства (табл. 3.2).



Таблиця 3.2 – Значимість ключових показників ефективності за проєкціями BSC для ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

№ з/п	Показник (X <sub>i</sub> )	Ваговий коефіцієнт (M <sub>i</sub> )	№ з/п	Показник (X <sub>i</sub> )	Ваговий коефіцієнт (M <sub>i</sub> )
«Фінанси»			«Споживачі»		
1.1.	<i>K<sub>Ал</sub></i>	0,32	2.1.	<i>K<sub>пост. кл.</sub></i>	0,38
1.2.	<i>K<sub>зл</sub></i>	0,31	2.2.	<i>ROS</i>	0,38
1.3.	<i>ROE</i>	0,37	2.3.	<i>Ч<sub>конк</sub></i>	0,24
		1			1
«Внутрішні бізнес-процеси»			«Навчання та розвиток персоналу»		
3.1.	<i>P<sub>вир</sub></i>	0,33	4.1.	<i>K<sub>кв</sub></i>	0,35
3.2.	<i>K<sub>А</sub></i>	0,37	4.2.	<i>П<sub>пл</sub></i>	0,33
3.3.	<i>K<sub>об</sub></i>	0,30	4.3.	<i>K<sub>зк</sub></i>	0,32
		1			1

Розрахуємо інтегральний показник окремого напрямку діяльності підприємства, що характеризує вплив BSC на ефективність діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i * M_i), \quad (3.1)$$

де M<sub>i</sub> – ваговий коефіцієнт кожного показника,

X<sub>i</sub> – показники, що описують кожен напрям BSC у рамках і-го показника

Результати розрахунків представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнені результати аналізу комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

Показник	Значення
Інтегральний показник результатів проєкції «Фінанси»	1,46
Інтегральний показник результатів проєкції «Споживачі»	11,26
Інтегральний показник результатів проєкції «Внутрішні бізнес-процеси»	9,07
Інтегральний показник результатів проєкції «Навчання та розвиток персоналу»	6,46
<i>Індикатор комплексного стратегічного розвитку</i>	28,24

Графічне зображення отриманих результатів представлено на рис. 3.2.

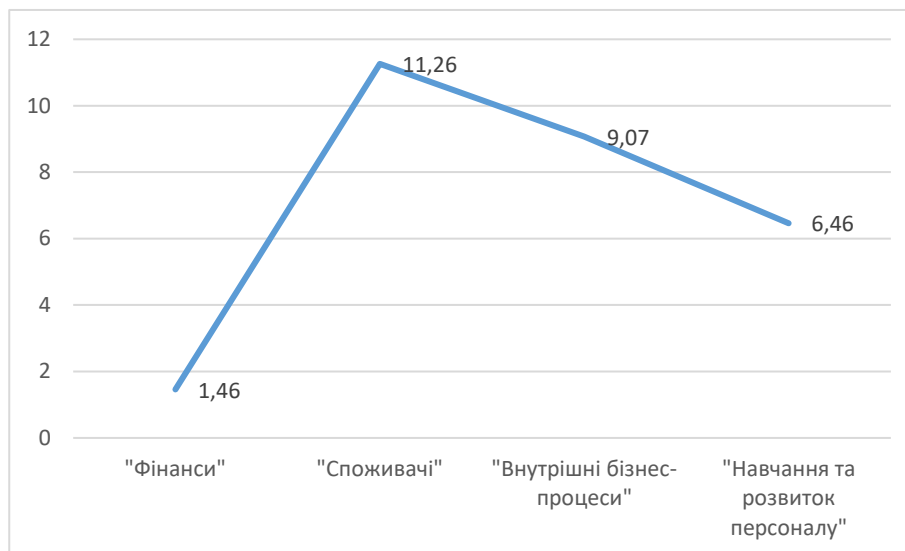


Рисунок 3.2. Інтегровані значення складових BSC комплексного стратегічного розвитку ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

*Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Маркетингові технології ПБС»*

Згідно з даними, представленими на рис. 3.2, видно, що найвагоміше на даний момент для забезпечення стратегічного розвитку, а отже, і ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має складова «Споживачі», наступними – «Бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу», «Фінанси» відповідно. Це означає, що саме «Споживачі» потребують найбільшого втручання з боку керівництва.

Дана ситуація пояснюється тим, що у 2019 р. порівняно із попереднім періодом зменшилася кількість постійних клієнтів, а рентабельність операційної діяльності була забезпечена за рахунок зростання доходів від основної діяльності, що зумовлено активною фазою роботи у час передвиборчої кампанії і зростання кількості замовлень. У той же час на ринку зростає конкуренція, з'явилося багато нових амбіційних фірм, котрі ведуть активну маркетингову політику, здобуваючи прихильність з боку споживачів. Так, кількість основних конкурентів зросла практично на 60%, що зумовлює також і зниження кількості постійних клієнтів.

Дані отриманих розрахунків вказують на пріоритетне завдання для ТОВ «Маркетингові технології ПБС», що полягає в усуненні вузьких місць складової «споживачі» у збалансованій системі показників з тим, аби забезпечити ефективність операційної діяльності та досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства.

Таким чином, на основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз), визначення головних стратегічних цілей підприємства у розрізі чотирьох напрямів його діяльності, врахованих при побудові стратегічної карти та аналізу ключових показників нами визначено основні заходи, які необхідно запровадити ТОВ «Маркетингові технології ПБС» з метою підвищення ефективності операційної діяльності. Рекомендації подано у п.3.2.

### **3.2 Формування заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства**

За результатами проведених у п.3.1 розрахунків встановлено, що пріоритетним завданням на даний момент для ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є робота зі складовою BSC «Споживачі». На основі визначеної стратегії розроблено рекомендації, втілення яких має на меті підвищення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

Таким чином, аналіз за допомогою BalancedScoreCard вказав на важливість сегменту споживачів для підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Дана складова потребує найбільшої кількості заходів до удосконалення, тому розглянемо їх детальніше.

Перш за все, варто зазначити, що кінцевою метою впровадження запропонованих заходів є підвищення цінності продукту для споживача, що дозволить розширити наявну клієнтську базу та залучити нових клієнтів.



Рисунок 3.3. Рекомендації щодо підвищення операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» на основі BSC

Джерело: розроблено автором з використанням програми SmartDraw

Це можливо досягнути за допомогою низки заходів, зокрема:

- оновлення сайту;
- активне позиціонування підприємства в Інтернет-просторі;
- реклама у соціальних медіа;
- створення бізнес-сторінок на відповідних Інтернет-платформах.

Нами запропоновано саме дані заходи, так як вони також визначені як «вузькі» місця у діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС», а тому потребують негайного реагування.

Першою рекомендацією є оновлення сайту. Варто зазначити, що сайт підприємства уже зазнав модернізації, містить чітко визначену структуру, чітко відповідає корпоративному стилю компанії (рис. 3.4).

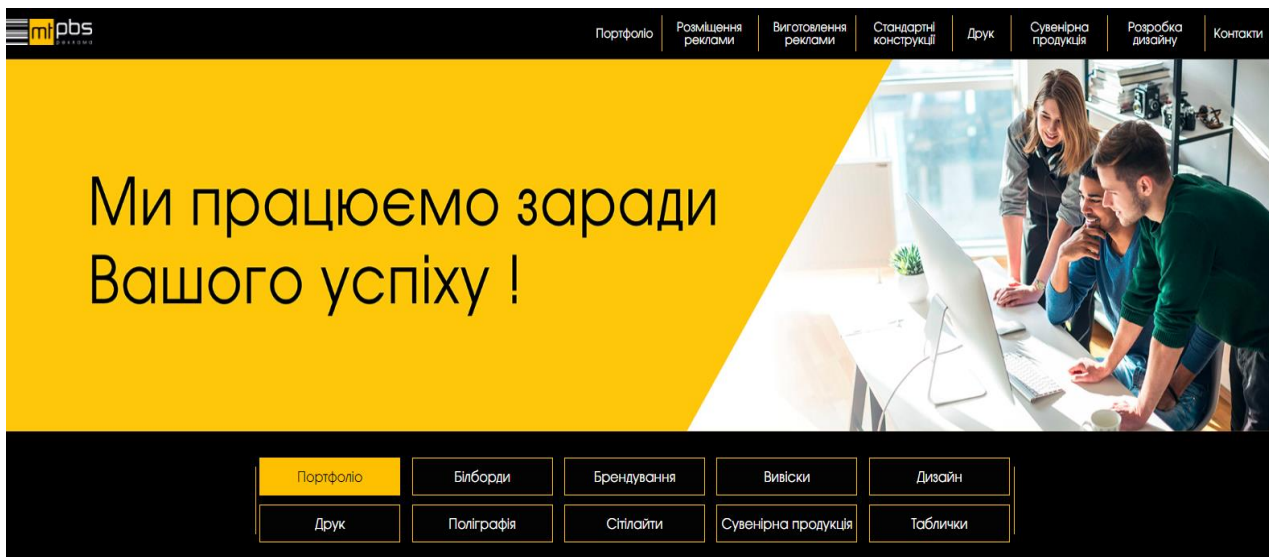


Рисунок 3.4. Головна сторінка офіційного сайту ТОВ «Маркетингові технології ПБС»

*Джерело: офіційний сайт ТОВ «Маркетингові технології ПБС» [29]*

Бачимо, що сайт містить декілька закладок, однак усі вони стосуються лише продукції та послуг підприємства: «портфоліо», «розміщення реклами», «виготовлення реклами», «статичні конструкції», «друк», «сувенірна продукція», «розробка дизайну» і «контакти», при цьому за деякими із вкладок немає інформації.

Для потенційного покупця, котрий відвідує сайт конкретного підприємства, важливо розуміти, що це за компанія, тобто, що міститься за її назвою, хто є люди, котрі її будують і з ким клієнт працюватиме. Часто ці аспекти впливають на рішення щодо замовлення продукції (послуг) у відповідного підприємства. Вважаємо за доцільне додати вкладку: «Про нас», де описати історію компанії, а зважаючи на те, що ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має 16-річну історію успіху, йому є чим поділитися зі споживачами. Це свідчить про надійну репутацію та розвиток на ринку надання рекламних послуг.

У цій же вкладці варто також розмістити інформацію про керівництво та працівників, що є однією із ознак наявності корпоративної культури та командного духу. Окрім того, коротка інформація про команду, дозволить

представити її досвід та здобутки у відповідних сферах діяльності, що сприятиме покращенню іміджу компанії та переконає відвідувача у професіоналізмі працівників.

Наступною вкладкою є «Ціни/Прайс». Відвідувач сайту прагне отримати максимум інформації за мінімальний час, тому сайт повинен бути простим у використанні, при цьому надаючи повну інформацію про продукт чи послугу. Одним із перших питань, що цікавлять потенційного клієнта є вартість товару чи послуги. Звичайно, розуміємо, що рекламна продукція є індивідуалізованою, тому вартість може змінюватися залежно від побажань клієнта. Проте частина факторів впливу на ціну є стандартизованою, зокрема, кількість штук, матеріал тощо. Тому дану інформацію доречно відобразити на сайті.

Вважаємо актуальною інформацію, яка розміщена на сайті, щодо уже наявних клієнтів ТОВ «Маркетингові технології ПБС». Рекомендацією однак є додавання відгуків цих клієнтів про отримані рекламні послуги. Це дозволить підвищити лояльність споживачів.

З цією ж метою варто додати вкладку «Соціальні проєкти», де розмістити інформацію про соціальні проєкти, реалізовані за підтримки чи ініціативи ТОВ «Маркетингові технології ПБС», так як підприємство є соціально-відповідальним.

До того ж пропонуємо також розмістити розділ про новини та акції.

Вважаємо за доцільне додати форму зворотного зв'язку з метою «затримати» відвідувача сайту та отримати його контактні дані для подальшого прямого маркетингу та підтримки комунікації. Дана опція також дозволяє в режимі он-лайн замовити послугу, провести консультацію з спеціалістом по рекламі.

Наступною рекомендацією є активне позиціонування підприємства в Інтернет-просторі. У час Індустрії 4.0, що проявляється діджиталізацією середовища функціонування, зокрема і бізнес-сфери, розвитку бренду у мережі Інтернет є не забаганкою, а об'єктивною необхідністю та реальністю. Реалізація

даного заходу можлива, зокрема за рахунок реклами у соціальних медіа; створення бізнес-сторінок на відповідних Інтернет-платформах.

Незважаючи на те, що ТОВ «Маркетингові технології ПБС» надає рекламні послуги, себе ж воно практично не рекламує. Варто зазначити, що недобросовісна конкуренція, яка присутня на ринку рекламних продуктів, лише загострює необхідність у активізації реклами, зокрема у соціальних мережах.

На початку 2020 року підприємство створило бізнес-акаунт в Інстаграм, однак майже за рік часу опублікувало лише 20 постів, а кількість підписників становить 262 (рис. 3.5). Ці цифри навіть без детального аналізу щодо охоплення аудиторії, вказують на нагальну потребу в оптимізації рекламної роботи в даній соціальній мережі.

При цьому варто зазначити загальне оформлення сторінки, що містить є відображенням корпоративного стилю підприємства. Очевидно, робота розпочата, однак на даний момент потребує значних вкладень у максимізацію результатів можливостей, що вона відкриває.

Варто зазначити, що світовий Інтернет-реклами невпинно розвивається швидкими темпами.

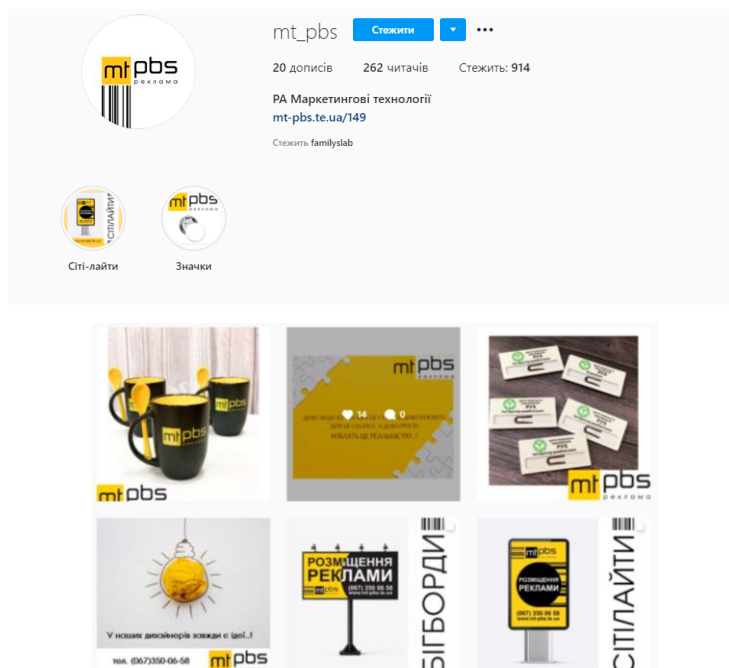


Рисунок 3.5. Сторінка ТОВ «Маркетингові технології ПБС» в мережі Інстаграм

Онлайн-портал Statista вказує на постійне зростання питомої ваги онлайн-реклами у структурі реклами загалом, причому прогнозується й подальше її зростання.

Щодо видів Інтернет-реклами, які користуються найбільшою популярністю, то найвищі темпи зростання мають SMM реклама, традиційна банерна та пошукова [31].

Вказані вище рекомендації дозволяють побудувати ефективну комунікаційну діяльність підприємства, особливості якої для рекламної компанії полягають у тому, що її якість є візитівкою для самого клієнта. Адже у такому випадку клієнт має можливість побачити наявність/відсутність креативної складової, якість виконання збалансованість послуг. При цьому необхідно розуміти, що ефективна комунікація можлива лише при об'єднанні зусиль різних структурних підрозділів підприємства. Адже конкурентоспроможна комунікаційна політика дозволяє забезпечити високу контактність у процесі продажу, а це в свою чергу означає, що спершу комунікації повинні показати наявні переваги компанії як до персоналу, так і до споживачів.

Для запуску ефективної таргетованої реклами у мережі Інстаграм потрібно провести сегментацію ринку. Для ТОВ «Маркетингові технології ПБС» основні групи споживачів – це:

- домашні офіси, представлені індивідуальними підприємцями, які бажають популяризувати свої товари/послуги шляхом розповсюдження рекламних матеріалів;

- малі підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких становить від 1 до 99 чоловік. Дані суб'єкти мають намір отримати рекламні послуги за невисоку ціну, для чого часто використовують канцелярські товари та упаковки;

- середні підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких становить від 100 до 499 осіб; часто також використовують розміщення логотипів на канцелярських товарах;



– великі підприємства, до яких відносяться компанії, кількість співробітників яких перевищує 500 осіб. Для них характерні великі замовлення і прагнення до ексклюзивної якості.

Перед запуском таргетованої реклами потрібно розуміти, що реклама у соціальних мережах, в першу чергу спрямована на збільшення попиту на послуги. Згідно з даними звіту «Social Media Marketing Industry Report» [31] розподіл переваг соціального медіа-маркетингу такий має вигляд (рис. 3.6).

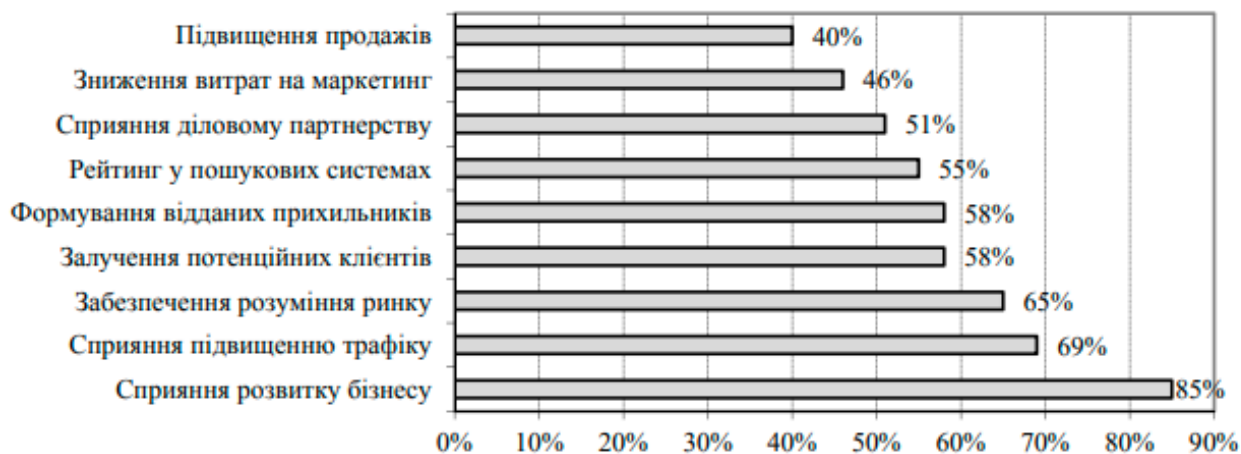


Рисунок 3.6 – Переваги соціального медіа маркетингу [31]

Необхідно також вказати на основні переваги таргетованої реклами (рис.3.7).



Рисунок 3.7. Переваги використання реклами у соціальних медіа

Джерело: сформовано автором

На актуальність вказаної пропозиції вказує також і прогноз порталу Statista, згідно якого за прогнозними показниками саме SMM реклама займатиме найбільшу частку на ринку рекламних послуг уже в 2021 році [31].

При цьому на сферу послуг припадає 13,7% ринку Інтернет-реклами. В Україні ринок рекламних послуг демонструє тенденцію до розвитку, що особливо яскраво проявляється у сегменті Інтернет-реклами. У трійку найбільш популярних в Україні соцмереж входять: Youtube (13 млн.), Facebook (11 млн. українців), та Instagram (7,3 млн. українців) [31].

Особливо актуальною дана пропозиція є у період пандемії коронавірусу, коли підприємства змушені адаптовуватися до нових умов функціонування, зокрема карантинних обмежень, а тому і зміщувати акценти з прямої комунікації із споживачами своїх товарів/ послуг до непрямої. Інтернет-реклама у цьому допомагає. При цьому необхідно зважати на безпечність використання ресурсів Інтернету для бізнесу [32].

Такого роду іміджеві комунікації покликані формувати образ підприємства в очах клієнтів, ділових партнерів, суспільства в цілому. Якщо підприємству вдасться створити про себе та свою діяльність позитивне уявлення у цікавих йому груп громадськості, включаючи власних працівників, то це значно полегшить досягнення поставлених перед ним цілей.

Отже, система BalancedScoreCard на основі використання відповідних показників дозволяє виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства; створює можливість при необхідності оперативно коригувати управлінські рішення; дає змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення цінності для споживача, результатом чого стане підвищення ефективності операційної діяльності підприємств.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові технології ПБС», а також SWOT-аналізу,

нами було побудовано стратегічну карту підприємства за допомогою BSC. Карта включала основні стратегічні цілі діяльності досліджуваного підприємства.

Було визначено ключові показники ефективності для кожного із чотирьох компонентів збалансованої системи показників та встановлено вагові значення для них. Це дало змогу розрахувати значимість кожної складової у забезпеченні ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС».

Встановлено, що найбільшої ваги і в той же час потребує складова «Споживачі», а тому було запропоновано ряд рекомендацій, спрямованих на збереження наявних споживачів та «отримання» нових. У той же час робота була спрямована на формування лояльності клієнтів.

Запропоновано активізувати рекламну політику самого ж підприємства, так як воно практично не використовує реклами, надаючи рекламні послуги. До того ж таку рекламну політику доцільно проводити у соціальних медіа, зокрема, Інстаграм. Обґрунтовано доцільність введення даного заходу.

Рекомендовано пропозиції щодо оптимізації роботи вебсайту підприємства.

## РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві

Важливе місце в організаційній структурі цивільного захисту займає ЦЗ об'єктів. Об'єктом виступають підприємства, організації, установи, учбові заклади та ін. Завдання, які стоять перед ЦЗ об'єкта, залежать насамперед від характеру самого об'єкта та його положення у сільському районі чи місті.

Цивільний захист на об'єкті (ЦЗ об'єкта) організується по типовій структурі з урахуванням особливостей виробництва.

Начальником ЦЗ об'єкта є його керівник (директор, ректор, голова правління, начальник і так далі). Він несе повну відповідальність за організацію і стан ЦЗ, управляє силами і засобами ЦЗ, а також проведенням аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

Керівництво підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності забезпечує своїх працівників засобами індивідуального і колективного захисту, організовує здійснення евакуаційних заходів щодо працівників та майна об'єкта, створює сили для ліквідації наслідків НС; забезпечує їх готовність до практичних дій; створює диспетчерські служби, виконує інші заходи щодо цивільного захисту і несе пов'язані з цим матеріальні і фінансові витрати в порядку та обсягах, передбачених законодавством.

Радіаційні, хімічні і вибухонебезпечні підприємства додатково створюють локальні автоматизовані системи раннього виявлення загрози виникнення надзвичайної ситуації та оповіщення персоналу і населення, що проживає в зонах можливого ураження; запроваджують інженерно-технічні заходи, що зменшують ступінь ризику виникнення аварій, пожеж та вибухів, і несуть витрати щодо їх здійснення в обсягах, передбачених відповідними нормативно-правовими актами.

Власники потенційно небезпечних об'єктів відповідають за захист населення, яке проживає в зонах можливого ураження, від наслідків аварій на цих об'єктах.

Начальникові ЦЗ підпорядковуються евакуаційна комісія, комісія з питань НС та штаб ЦЗ об'єкта, які укомплектовуються штатними працівниками та посадовими особами без звільнення їх від основної роботи.

Органом управління у начальника ЦЗ є штаб ЦЗ. Штаб ЦЗ очолює начальник штабу, який одночасно є першим заступником начальника ЦЗ об'єкта.

Штаб ЦЗ організує і забезпечує безперервне управління цивільним захистом на об'єкті.

Для організації та проведення спеціальних заходів ЦЗ на об'єкті створюються служби ЦЗ.

Служби ЦЗ створюються начальником ЦЗ об'єкта на базі відповідних структурних підрозділів (цехів, відділів, управлінь, лабораторій) об'єкта.

#### **4.2 Організація служби охорони праці на підприємстві**

Управління охороною праці ТОВ «Маркетингові технології ПБС» є взаємодією усіх структур виробництва, спрямована на дотримання нормативних вимог по охороні праці і виконання посадових обов'язків по забезпеченню безпеки виробничих процесів. Метою управління охороною праці на підприємстві є забезпечення безпеки, збереження здоров'я та працездатності людини під час трудової діяльності.

На даному підприємстві координація діяльності усіх служб підприємства у рамках системи управління охороною праці здійснюється керівником ТОВ «Маркетингові технології ПБС» та інженером з охорони праці.

Система управління охороною праці ТОВ «Маркетингові технології ПБС» розроблялася з урахуванням особливостей його виробничої діяльності і вписується в існуючу структуру й схему управління підприємством у цілому, де органи управління діяльністю одночасно є органами управління охорони праці.

Важливу роль в ефективності системи управління охороною праці має розподіл кадрів. У ТОВ «Маркетингові технології ПБС» проводиться цілеспрямована робота по підвищенню кваліфікації керівників підрозділів, технічної і технологічної служби. Відповідальні особи, працівники підприємства, що виконують роботи з підвищеною небезпекою, перед початком робіт проходять навчання.

Усі працівники, що поступають на підприємство, проходять вступний інструктаж, який проводить інженер з охорони праці.

### 4.3 Фінансування заходів з охорони праці підприємства

Планування заходів з охорони праці передбачає визначення умов праці і реалізацію основних напрямів роботи по охороні праці, визначає потребу в новій техніці, технологіях, інженерно-технічних засобах безпеки.

Щорічно у ТОВ «Маркетингові технології ПБС» виділяються кошти для фінансування заходів з охорони праці (табл.6.1).

Таблиця 6.1 – Фінансування заходів охорони праці у ТОВ «Маркетингові технології ПБС» за період 2015-2019 рр.

Фонд оплати праці, тис.грн.					Сума фінансування 0,5% від ФОП, тис.грн.					Абсолютне відхилення, тис.грн	
2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2015	2019/2018
4100	4500	5270	6300	7150	20,50	22,50	26,35	31,50	35,75	15,25	4,25

Як бачимо, з табл.6.1, із зростанням фонду оплати праці працівників зростає і сума фінансування заходів охорони праці у ТОВ «Маркетингові технології ПБС». В абсолютному значенні в період з 2015 року по 2019 рік сума фінансування зросла на 15,25 тис .грн.

Щодо стану виробничого травматизму на ТОВ «Маркетингові технології ПБС», то варто зазначити, що достатнє фінансування заходів з охорони праці, а

також профілактична робота щодо ознайомлення та навчань працівників окремим аспектам з цього питання дозволило забезпечити відсутність виробничого травматизму на підприємстві. Дані кошти використовуються на:

- впровадження заходів по досягненню встановлених нормативів безпеки, гігієни праці і виробничої санітарії;

- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту (масками, респіраторами, пов'язками, гумовими рукавицями, спецодягом та іншим);

- проведення заходів щодо професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;

- підтримання санітарно-гігієнічних умов підприємства;

- послуги пожежних і рятувальних служб;

- захист підприємства від радіоактивного забруднення, випромінювання та інші;

- проведення медичних оглядів працівників;

- виплата коштів працівникам, які постраждали в результаті нещасних випадків на виробництві.

#### **Висновки до розділу 4**

У четвертому розділі дипломної роботи проведено аналіз заходів щодо підвищення рівня організації цивільного захисту на підприємстві.

Розраховано стан охорони праці на досліджуваному підприємстві та фінансові надходження на реалізацію цих заходів.

Визначено основні особливості планування та реалізації заходів щодо профілактики виробничого травматизму на підприємстві.

Здійснено особливості роботи в напрямку діяльності в ситуації виникнення надзвичайних ситуацій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

9. Проаналізовано економічну літературу із тематики дослідження і встановлено, що не існує єдиного трактування таких понять, як «операційна діяльність», «ефективність», «ефективність операційної діяльності» підприємства. Тому нами запропоноване інтегроване визначення даних понять, а саме: «ефективність операційної діяльності підприємства – це комплексне відображення раціональності наявних у підприємства ресурсів для виготовлення необхідної кількості товарів чи послуг, що забезпечує досягнення ним стратегічних цілей».

10. Охарактеризовано сутність сучасних механізмів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема систему збалансованих показників Balanced Score Card та особливості її розроблення та впровадження.

11. Проаналізовано фінансовий-майновий стан ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» і встановлено, що протягом останніх років чистий дохід підприємства від реалізації товарів, робіт та послуг має позитивну динаміку і зростає протягом 5 років. Разом з тим зростає й обсяг операційних витрат. Встановлено, що обсяг чистого прибутку мав найвище значення саме у 2019 році. Окрім того, визначено, що підприємство має у наявності необхідні людські ресурси, хоч потреба у кадрах повністю ще заповнена. Попри те, продуктивність праці на підприємстві зростає протягом 2015-2019 рр.

12. Визначено особливості зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування ТОВ «Маркетингові Технології ПБС», а також проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства. Досліджено, що основними сильними сторонами підприємства є: багаторічний досвід діяльності, позитивний імідж на місцевому рекламному ринку, досвід вищого керівництва, креативна команда



тощо, а загрозами - зміна макроекономічної ситуації у країні, недобросовісна конкуренція та стрімке зростання кількості конкурентів. Це супроводжується практично відсутньою маркетинговою діяльністю, що ускладнює взаємодію із клієнтами.

13. Розроблено стратегічну карту для ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» на основі BalancedScoreCard з метою підвищення ефективності його операційної діяльності, що включала аналіз чотирьох складових діяльності підприємства: фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Визначено значимість та розраховано інтегральний показник окремого напрямку діяльності підприємства та індикатор комплексного стратегічного розвитку, що дорівнює 28,24.

14. Встановлено, що найвагоміше на даний момент для забезпечення стратегічного розвитку, а отже, і ефективності операційної діяльності ТОВ «Маркетингові технології ПБС» має складова «Споживачі», наступними – «Бізнес-процеси», «Навчання та розвиток персоналу», «Фінанси» відповідно. Це означає, що саме «Споживачі» потребують найбільшого втручання з боку керівництва.

15. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, що включають, в першу чергу, активізацію його рекламної політики із акцентом на модернізацію веб-сайту (подано пропозиції щодо додавання нових вкладок з обґрунтуванням необхідності кожної з них) та налаштування таргетованої реклами у соціальних мережах, зокрема, Інстаграмі.

16. Визначено стан охорони праці та заходи з безпеки у надзвичайних ситуаціях на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крамар Ірина, Машталер Юрій. Забезпечення ефективності діяльності підприємства у змінних умовах господарювання. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (30 жовтня 2020 р.) / Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2020. – 90 с. С. 41–43. — (Роль та потенціал вітчизняного підприємництва у розвитку економічно стійкої держави).
2. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 3 (2013), с. 88-92.
3. Курочкін А. С. Операційний менеджмент. К. : МАУП, 2010. 144 с.
4. Васильков В. Г. Організація виробництва. К. : КНЕУ, 2013. 524 с.
5. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст] / Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. 2011. 513 с.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій. К.: ЦУЛ, 2016. 684 с.
7. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент. 2-ге видання. ЦУЛ. 2010. 532 с.
8. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України : монографія / А.В. Куценко. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2011. 205 с.
9. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. К. : КНЕУ. 2015. 292 с.

10. Габор С.С., Габор В.С. Ефективність як економічна категорія. Інноваційна економіка. 2012. № 7. С. 14–17.
11. Рябкова О.В. Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Рябкова. Режим доступу : [http:// mev-hnu.com/load/2013/7\\_konkurentnij\\_potencial\\_pidpriemstva\\_metodi\\_ta\\_mekhanizmi\\_pidvishhennja/37-1-0-246](http://mev-hnu.com/load/2013/7_konkurentnij_potencial_pidpriemstva_metodi_ta_mekhanizmi_pidvishhennja/37-1-0-246).
12. Слюсаренко О.О., Огородніков Д.Д., Наконечний В.Л. Словник підприємця. Київ., 2012. 207 с.
13. Офіційний веб-сайт компанії «Кисень». Режим доступу: <http://myretailstrategy.com / operationalperformance>.
14. Офіційний веб-сайт компанії «E&Y». Режим доступу: <http://www.ey.com/Issues/Operationaleffectiveness>.
15. Офіційний веб-сайт компанії «PWC». Джерело доступу: <http://www.pwc.com/ua/ru/services/ consulting/process-effectiveness>.
16. Чумаченко М. Г. , Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посібник [та ін.]; ред. М.Г. Чумаченко. Київський національний економічний ун-т. 2.вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 555 с.
17. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.
18. Hammer, M., Champy, J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business. 1993. 223 p.
19. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer). P.11–27.
20. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 1993. 337 p.

21. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] К. : «Центр учбової літератури». 2013. 384 с.
22. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень. Міжнародний науковий журнал. Випуск 2. 2016 С.107-116.
23. Стрілець Є.М. Ефективність як економічна категорія. Запоріжжя : КПУ/ 2013. С. 9.
24. Футало Т. В. Методичні аспекти аналізу соціально-економічної ефективності підприємств роздрібною торгівлі: монографія / [за ред. Г. І. Башнянина] // Економічні системи/ Т. 4/ Львів: Ліга-Прес. 2013. 508 с.
25. П. О. Куцик, Г. Ф. Герега. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 96–102.
26. Савицька О. М., Салабай В. О. Особливості методології оцінювання ефективності та результативності в управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. X Всеукр. наук.-практ. конф., 11 квіт. 2019 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». 2019. С. 152.
27. Г. О. Швиданенко, М. А. Теплюк, І. І. Декрет. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2016. № 12.1 (40). С. 1001–1005.
28. Хорват П. Збалансована система показників як засіб управління підприємством. Проблеми теорії і практики управління. 2010. № 4. С. 108– 113.
29. Офіційний веб-сайт ТОВ «Маркетингові Технології ПБС». Режим доступу: <https://mt-pbs.te.ua/>
30. Офіційна сторінка ТОВ «Маркетингові Технології ПБС» у соціальній мережі Інстаграм. Режим доступу: [https://www.instagram.com/mt\\_pbs/](https://www.instagram.com/mt_pbs/)

31. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в Інтернет. Електронне фахове видання «Ефективна економіка». Випуск №7. 2019.С. 43-50.

32. Nataliya Zagrodna, Iryna Kramar. Economics, Business and Security: Review of Relations. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village BRCDGV-2020: Monograph / Edited by Pradeep Kumar, Mahammad Sharif. India, Patna: Novelty & Co., Ashok Rajpath,. 446 p., pp.25-39.

# ДОДАТКИ