

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Формування ключових показників ефективності
в діяльності підприємства»**

(за матеріалами ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кривець
Крістіни Анатоліївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

**РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему:

**«Формування ключових показників ефективності
в діяльності підприємства»**

(за матеріалами ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ)

Студентки 3 курсу 9с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Кривець
Крістіни Анатоліївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньо-професійної
програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2022

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства»

(за матеріалами ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел містить 35 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить додатки, викладених на 8 сторінках.

Метою дослідження є удосконалення процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- визначено сутність та етапи створення системи показників ефективності діяльності підприємства;
- сформульовано передумови створення системи показників ефективності діяльності підприємства;
- надано загальну характеристику та аналіз ефективності і результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»;
- визначено сильні та слабкі сторони процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства;
- виконано прогноз наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ».

Об'єкт дослідження: процес формування ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ».

Рік виконання роботи 2021- 2022 р.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства»

(за матеріалами ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячено дослідженню процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства на ринку рекламних послуг. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства на ринку рекламних послуг.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2018-2020 років з метою розробки програми формування ключових показників ефективності в його діяльності, оцінено ефективність запровадження програми збалансованої системи показників щодо формування ключових показників ефективності.

Ключові слова: ефективність, формування показників ефективності, управління процесом ефективності, прогноз формування показників, збалансована системи показників.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Formation of key performance indicators in the enterprise"

(based on materials of PE "STAR LIGHT PROFESSIONAL", Kyiv)

The bachelor's final qualifying paper is devoted to the study of the process of formation of key performance indicators in the enterprise in the market of advertising services. The paper solves an important scientific and practical task for further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations for improving the process of forming key performance indicators in the enterprise in the market of advertising services.

The dynamics of the main indicators of the enterprise during 2018-2020 is studied in order to develop a program for the formation of key performance indicators in its activities, assessed the effectiveness of the innovation audit program for the formation of key performance indicators.

Key words: efficiency, formation of efficiency indicators, management of efficiency process, forecast of formation of indicators, innovative audit, anti-crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та різновиди ефективності діяльності підприємства	8
1.2. Методологічні підходи до формування системи показників ефективності діяльності підприємства	11
РОЗДІЛ 2.ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», М, КИЇВ.....	17
2.1 Загальна характеристика та аналіз ефективності і результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ».....	17
2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»	29
3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства.....	29
3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства.....	34
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність – це запорука успішної життєдіяльності будь-якої компанії. На сучасному етапі розвитку економічної науки немає чіткого поняття «ефективності», яке б об'єктивно відповідало цілям підприємства і задовольняло потреби власників. Необхідно розробити поняття «ефективності підприємства» і виявити ключові показники, що найбільше відображають це поняття.

Сучасний економічний словник визначає поняття «ефективність», як «відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, витрат, що зумовили, що забезпечили його отримання» [7].

Праці вчених більшою мірою зводяться до оцінки фінансового становища підприємства чи компонентів ефективності. Так, ряд російських учених (Г.С. Савицька, О.В. Єфімова, А. Д. Шеремет) зводять оцінку ефективності лише до розрахунку фінансово-економічних показників. У сучасних умовах виникає необхідність пошуку нових, інноваційних, більш об'єктивних методів оцінки, що відображають ефективність прийнятих управлінських фінансових рішень. Отже, обраний напрямок визначає актуальність теми дослідження.

Мета роботи: удосконалення процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та етапи створення системи показників ефективності діяльності підприємства;
- сформулювати передумови створення системи показників ефективності діяльності підприємства;
- надати загальну характеристику та аналіз ефективності і результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»;

- визначити сильні та слабкі сторони процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»;
- розробити заходи щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства;
- виконати прогноз наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»;

Об'єкт дослідження: процес формування ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ.

Методи дослідження. В роботі було використано комплекс загальнонаукових методів аналізу, синтезу та індукції, статистичні методи та методи прогнозу.

Практична цінність. У ході дослідження запропоновано розроблено заходи щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ» та виконано прогноз наслідків від впровадження цих заходів.

Структура та обсяг. Випускна кваліфікаційна робота «Формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства» (за матеріалами ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ) складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 40 сторінках, містить 9 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та різновиди ефективності діяльності підприємства

В економічній літературі важко знайти більш обговорюване поняття, ніж ефективність. Ефективної роботи прагнуть менеджери будь-якого підприємства як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Незважаючи на величезний обсяг досліджень, присвячених проблематиці ефективності та результативності роботи підприємств і компаній, численні посилання на важливість оцінки та підвищення ефективності і т.п. і т.ін., інтерпретація цього поняття в різних джерелах та показники, які використовуються для його оцінки, дуже різняться. Іншими словами, науковці мають не однакові погляди на це поняття.

У латинському перекладі «ефективність» означає «ефективний, продуктивний, що дає результати» [11]. Тому, коли ми говоримо про ефективність бізнесу, це поняття слід розглядати як міру бізнес-результату. У такому розумінні ефективність бізнесу має відображати якість досягнення бізнес-цілей, яка орієнтована на систематичний прибуток (дохід) з метою задоволення складних соціально-економічних потреб підприємців.

Отже, було багато спроб дати визначення категорії «ефективність» і всі вони майже однакові (таблиця 1.1).

Грунтуючись на наведених в табл. 1.1 визначеннях, можна сказати, що ефективність – це відношення результату до витрат.

На нашу думку, найбільш вдале визначення прибутковості: прибутковість компанії слід розуміти як динамічну, всеосяжну систему організації та управління, що забезпечує найвищий рівень прибутку для наявних ресурсів компанії.

Таблиця 1.1

Визначення категорії «економічна ефективність»

Автор(и) / джерело	Трактування визначення
Великий економічний словник	Ефективність – здатність приносити ефект, здійснювати вплив. Економічна ефективність – результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які обумовили отримання даного результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості.
П. Друкер	Ефективність – сукупність різних соціально-економічних процесів та явищ. Які пов’язані з досягненням результату та раціональним використанням ресурсів.
С. Ейлон, Б. Голд, Ю. Сьозан	Під ефективністю, як правило розуміють продуктивність, яка визначається відношенням випуску до витрат.
Д. Скотт Сінк	Ефективність (дієвість) – це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення потрібної роботи.
А.М. Матлін	Ефективність у самому загальному вигляді можна виразити як відношення результатів виробництва до ресурсів необхідних для їх досягнення.
В. Батрасов	Ефективність виражає виробничі відносини, які формуються між людьми з приводу більш результативного господарювання на базу суспільної власності та планомірного використання ресурсів.
Андрійчук Р В.	Економічна ефективність - відношення між отримуваними результатами виробництва - продукцією і матеріальними послугами, з одного боку, і витратами праці та засобів виробництва.
Савенко Н. В.	Економічна ефективність - результат виробничої діяльності, що виражається у вигляді співвідношення між підсумками господарської діяльності та витратами ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі вторинних даних [4, с. 83-86; 5, с. 98]

У табл.1.1. багато авторів визначають терміни ефект і результат, що призводить до змішання сутності двох термінів «ефективність» та «результативність». Ці поняття не можуть бути ідентифіковані, оскільки перша категорія виражає фактичні характеристики та параметри компанії, які виражають якість її роботи, ефективність використання ресурсів, раціональну організацію виробничих технологій, повне використання обладнання та робочої сили, продуктивність та багато іншого.

У цьому під ефективністю розуміється корисність (економічність) підприємства. Це означає конкретні результати, які відповідають потребам. Співвідношення між термінами «ефективність - результативність - економічність» показано на рис.1.1.

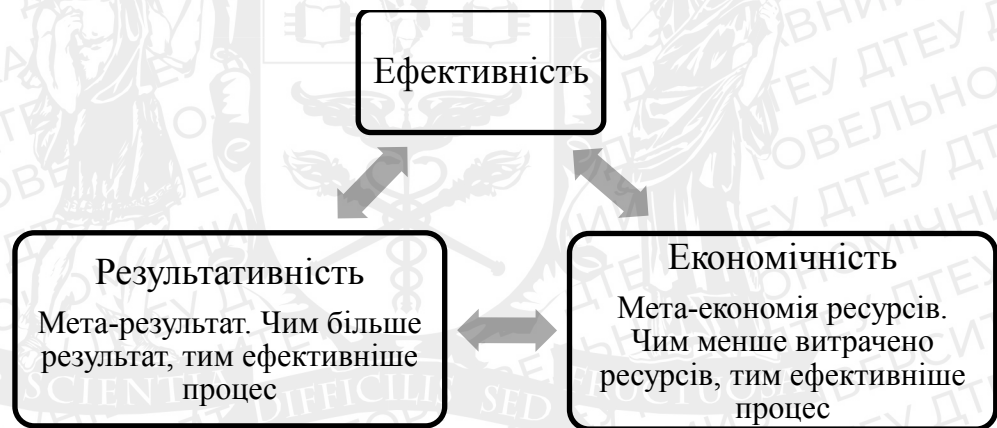


Рис. 1.1. Взаємозв'язок понять «ефективність» – «результативність» – «економічність»

Джерело: [9].

Отже, можемо сказати, що «ефективність» - це перетворена форма «економічності». Коли справа доходить до оцінки ступеня досягнутих результатів, ефективність називається «коефіцієнт корисної дії», в той час як ми можемо говорити про «економічність» з мінімальним використанням ресурсів.

Різні джерела, які по-різному трактують поняття та показники ефективності бізнесу, сходяться в інтерпретації показників ефективності як відносних величин, що визначаються відношенням результату (ефекту) до

витрат або ресурсів, що забезпечують цей результат. У цьому випадку ефект визначається абсолютним показником, що характеризує результат діяльності.

Різноманітне розуміння впливу, з одного боку, і витрат і ресурсів, з іншого, призводить до ще більшого діапазону різних показників, що характеризують ефективність бізнесу. При цьому поряд з показниками, що відповідають загальноприйнятому тлумаченню терміна «ефективність» як показників ефективності бізнесу, часто пропонуються показники використання капіталу, фондомісткості, продуктивності праці тощо, що характеризують інтенсивність діяльності підприємства. Використання активів і щодо факторів, що впливають на показники ефективності, але які ці показники.

1.2. Методологічні підходи до формування системи показників ефективності діяльності підприємства

Формування системи показників ефективності діяльності підприємства, як правило, базується на системному підході та таких основних принципах:

- принцип узгодженості показників, що входять до сукупності показників ефективності бізнесу, загальновизнаний термін «ефективність»;
- принцип забезпечення відповідності мережі показників бізнес-цілям;
- принцип забезпечення моніторингу конкурентоспроможного розвитку підприємницької структури;
- принцип структурування показників у групи, що відповідають різним факторам ефективності бізнесу;
- принцип виділення основних і допоміжних показників ефективності бізнесу.

Результати такої систематизації наведено в табл. 1.2

Таблиця 1.2

**Систематизація показників ефективності за фазами життєвого
циклу продукту**

Фаза життєвого циклу продукту	Проблеми бізнесу	Групи показників бізнес- результату
Розробка та впровадження продукту	Скорочення тривалості етапів розробки та впровадження продукту. Підвищення якості розробленого та впровадженого продукту. Забезпечення відповідності продукту потребам цільового сегмента. Зменшити витрати на дослідження та тестування продукції. Підготовка та впровадження ринку в ринковому середовищі	Конкретні показники, орієнтовані на стратегічні цілі, що охоплюють весь запланований життєвий цикл продукту, від створення ідеї до відкликання продукту
Зростання	Збільшення частки ринку та завоювання нових ринків чи сегментів	Показники прибутку. Показники зайнятої частки ринку
Зрілість	Забезпечення сприйняття товару споживачем. Зниження собівартості продукції (праці, послуг) за рахунок вдосконалення виробничого циклу. Оновлення асортименту продукції (наприкінці етапу). Розробка нових продуктів (наприкінці етапу)	Показники прибутку. Показники ринкової стабільності компанії, що характеризують положення підприємства в конкурентному середовищі
Рецесія	Швидке відкликання застарілої продукції. Відмова від активної частки ринку з урахуванням можливості відновлення попиту на продукцію	Показники прибутку

Джерело: розроблено автором за даними [11].

В табл. 1.2 показано, що в рамках системного підходу основними розглянутими показниками результатів бізнесу є показники прибутку. Ці показники на різних етапах життєвого циклу продукції використовуються в поєднанні з іншими групами показників, а саме специфічними показниками, орієнтованими на стратегічні цілі, показниками частки ринку та показниками ринкової стабільності підприємства, що характеризують позицію підприємства в конкурентному середовищі.

Фондопродуктивність дійсно характеризує обсяг виробництва в перерахунку на гривню виробничих фондів, але збільшення виробництва є лише одним із інструментів збільшення прибутку з метою задоволення соціально-економічних потреб підприємців і збільшення виробництва. Вони не завжди призводять до збільшення прибутку. Крім того, якщо збільшення виробництва пов'язане зі значним збільшенням витрат, то це може викликати не збільшення, а зменшення прибутку.

Ключовим моментом у формуванні набору показників ефективності бізнесу є необхідність забезпечення адекватності набору показників цілям бізнесу. Ця обставина викликає необхідність всебічного розгляду сучасного розуміння бізнес-цілей, а також взаємозв'язку між цілями бізнесу та результатами, з метою побудови адекватної системи показників ефективності.

Для бізнесу, як і для будь-якої іншої діяльності, існує базове розуміння раціональності діяльності: «Якщо кінцевий результат збігається з метою, то діяльність можна вважати раціональною» [12]. На основі такого розуміння раціональності формуються основні принципи вимірювання ефективності:

- 1) принцип взаємозв'язку між об'єктивним і кінцевим результатом дії;
- 2) принцип допустимості використання кількох критеріїв оптимальності;
- 3) принцип підкреслення основних цілей, згідно з яким «у процесі постановки цілей доцільно віддавати перевагу цілям, які характеризують стабільність ринкових позицій підприємця»;
- 4) принцип зв'язку оцінки ефективності з життєвим циклом товару [13].

Ці принципи передбачають множинність бізнес-цілей, допустимість одночасного використання комбінацій різних критеріїв ефективності бізнесу та залежність бізнес-завдань і застосовуваних критеріїв ефективності від стадії життєвого циклу продукту.

У своїй роботі [2], присвяченій розробці структурованої системи показників ефективності бізнесу, Г. В. Савицька поділяє показники прибутковості, призначені для оцінки ефективності бізнесу, на три групи:

- показники на основі витрат, рівень яких визначається відношенням прибутку до витрат;
- показники, що характеризують рентабельність реалізації продукції, рівень якої визначається відношенням прибутку до реалізації продукції;
- показники на основі вихідного підходу, розмір яких визначається відношенням прибутку до загальної суми або окремих частин авансованого капіталу.

Структурування показників рентабельності за вищенаведеними групами, запропоноване Савицькою Г.В., має бути чітко зазначено у вигляді наступної табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Структурування показників рентабельності за групами

№ групи	Назва групи	Показники
1	Показники на основі витрат	Рентабельність окремих видів продукції. Операційна прибутковість. Рентабельність інвестиційної діяльності окремих інвестиційних проектів. Рентабельність поточної діяльності
2	Показники, що характеризують рентабельність продажів	Рентабельність реалізації окремих видів продукції. Загальна рентабельність продажів
3	Показники на основі ресурсного підходу	Рентабельність загальних активів. Рентабельність оборотних коштів, залучених у основні види діяльності. Дохід на акціонерний капітал

Джерело: розроблено автором за даними [2].

Для оцінки ефективності функціонування підприємства необхідно забезпечити конкурентні темпи розвитку бізнесу, забезпечити зростання ринкової вартості компанії та стабільність компанії в конкурентному

середовищі. В табл. 1.4. показано систему показників оцінки ефективності бізнесу за групами.

Таблиця 1.4

Система показників оцінки ефективності бізнесу

Група показників	Показники
1 Ефективність зростання бізнесу	1. Коефіцієнт стійкого зростання 2. Нормована економічна додана вартість
2 Ефективність капіталу	1. Рентабельність власного капіталу чистий прибуток 2. Рентабельність активів за чистим прибутком (рентабельність загального капіталу) 3. Рентабельність власного капіталу до оподаткування 4. Рентабельність власного капіталу до вирахування відсотків і податків 5. Рентабельність прибуткових активів до оподаткування 6. Рентабельність активів до вирахування відсотків і податків 7. Рентабельність оборотних коштів 8. Рентабельність основних засобів 9. Показник оборотності активів 10. Показник оборотності оборотних коштів
3 Ефективність продажів	1. Рентабельність продажів за чистим прибутком 2. Рентабельність продажів 3. Рентабельність обороту з прибутку до вирахування відсотків і податків
4 Ефективність співробітників	1. Чистий прибуток на одного працівника

Джерело: розроблено автором за даними [2,4].

Темпи розвитку бізнесу визначаються коефіцієнтом стійкого зростання [3], що в свою чергу характеризується величиною чистого прибутку, реінвестованого в розвиток бізнесу на рублевий власний капітал підприємства.

Виявлене розширення поглядів на зміст показників ефективності можна пояснити як різним рівнем розуміння сутності окремих показників ефективності різними авторами, так і тим, що різні види прибутку враховують інтереси різних компаній. суб'єкти (державна, партнери, кредитори), які взаємодіють з підприємством у процесі його діяльності. Наприклад, чистий прибуток враховує насамперед інтереси підприємця, оскільки він є основою формування власного капіталу і підприємець може розподіляти його на власний розсуд.

Прибуток до сплати відсотків і оподаткування також враховує інтереси таких компаній, як кредитори, оскільки цей прибуток сплачує відсотки за позику, а прибуток до оподаткування відповідає інтересам держави, оскільки цей вид прибутку визначає суму прибутку. податок, отриманий державою.

Описані значення дають певні можливості для аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності компанії:

- оцінити зміни (динаміку) кожного показника за звітний період (так званий «горизонтальний аналіз»);
- оцінка структури характеристик та конфігурації їх структури («вертикальний аналіз»);
- вивчення динаміки показників за декілька періодів моніторингу («аналіз трендів»);
- визначення факторів зміни результативних показників, їх кількісна оцінка та визначення резервів зростання [8].

Однак у чистому вигляді ці показники недостатньо інформативні, оскільки відображають лише номінальні показники діяльності, не дають уявлення про економічну ефективність з точки зору досягнутого результату та витрачених ресурсів. Крім того, як і значення попередньої категорії, вони є абсолютними і тому не дозволяють провести порівняльний аналіз ефективності господарської діяльності ні для компаній, ні для галузі в цілому.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», М, КИЇВ

2.1 Загальна характеристика та аналіз ефективності і результативності фінансово-господарської діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»

Підприємство ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" зареєстровано 13.11.2013 за юридичною адресою 04070, м.Київ, Подільський район, ВУЛИЦЯ ПОЧАЙНИНСЬКА, будинок 52. Керівником організації є ШЕВЧЕНКО МИКОЛА МИКОЛАЄВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 10 000,00 грн.

Повне найменування юридичної особи (станом на 16.12.2021)
ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ

Скорочена назва ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ".

Назва на англійській мові PRIVATE ENTERPRISE STAR LIGHT
PROFESSIONAL (PRIVATE ENTERPRISE SLP)

Назва по-українськи ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СТАР ЛАЙТ
ПРОФЕШНЛ"

Статус юридичної особи (станом на 16.12.2021) Не перебуває в процесі
припинення: Код ЄДРПОУ 38975283, дата реєстрації - 13.11.2013 (8 років 1
місяць).

Уповноважена особа - ШЕВЧЕНКА МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ

Види діяльності:

73.11 Рекламні агенції

27.40 Виробництво електроосвітлювального обладнання

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій та виробів

43.21 Електротехнічні та монтажні роботи

Виконаємо аналіз формування фінансових результатів підприємства за 2018-2020 роки.

Виконаємо аналіз формування фінансових результатів підприємства за 2018-2020 роки. В табл. 2.1 наведено динаміку показників діяльності за період 2018-2020 роки (за даними звітності додаток А).

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПП "СТАР ЛАЙТ
ПРОФЕШНЛ", грн**

Показники	2018 рік	2019 рік	Темп зростання 2019/2018	2020 рік	Темп зростання 2020/2019
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід від реалізації продукції	4887332	5039784	1,09	5680432	1,06
2. Собівартість реалізованої продукції	3522882	3970428	1,13	4569197	1,15
3. Валовий прибуток (р.1-р.2)	1364450	1369356	1,00	1111235	0,81
4. Інші операційні доходи	379586	356430	0,94	166738	0,47
5. Адміністративні витрати	171389	196718	1,15	170123	0,86
6. Витрати на збут	8019	11575	1,44	12939	1,12
7. Інші операційні витрати	480274	1479950	3,08	320777	0,22
8. Прибуток від операційної діяльності	805456	804633	1,00	761435	0,95
9. Дохід від участі в капіталі					
10. Інші фінансові доходи	17043	7315	0,43	4337	0,59
11. Інші доходи	16119	17835	1,11	19102	1,07
12. Фінансові витрати	128171	138814	1,08	86865	0,63
13. Втрати від участі в капіталі	0				
14. Інші витрати	81567	18880	0,23	16402	0,87
15. Фінансовий результат до оподаткування	628880	672089	1,07	681607	1,01
16. Витрати (дохід) з податку на прибуток	72756	74705	1,03	162777	2,18
17. Чистий прибуток	100910	339634	3,37	531529	1,57

Джерело: складено автором за даними додатка А

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток. Протягом тривалого часу загальна сума отриманого підприємством прибутку визначалась як чистий фінансовий результат. Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що сума прибутку від операційної діяльності збільшилася у 2019 майже у 3,4 рази, але у 2020 тільки у 1,57 рази. Виконаємо вертикальний аналіз балансу підприємства за останні 3 роки.

Також виконано розрахунки вертикального аналізу балансу підприємства (за даними додатку А) як його структури, результати яких зображено на рис.2.1 та 2.2.

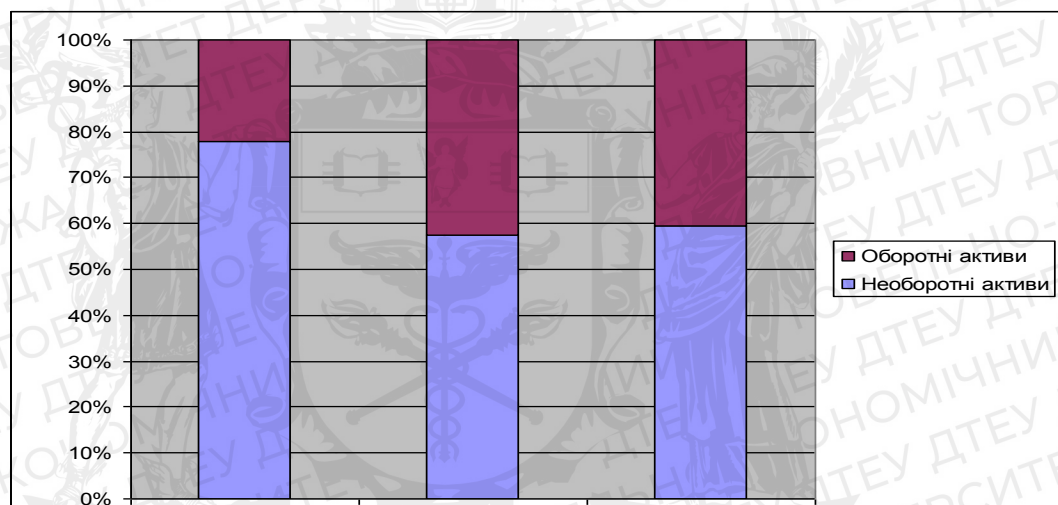


Рис. 2.1. Результати вертикального аналізу балансу «активи» за 2018-2020 роки

Джерело: складено автором за даними додатка А

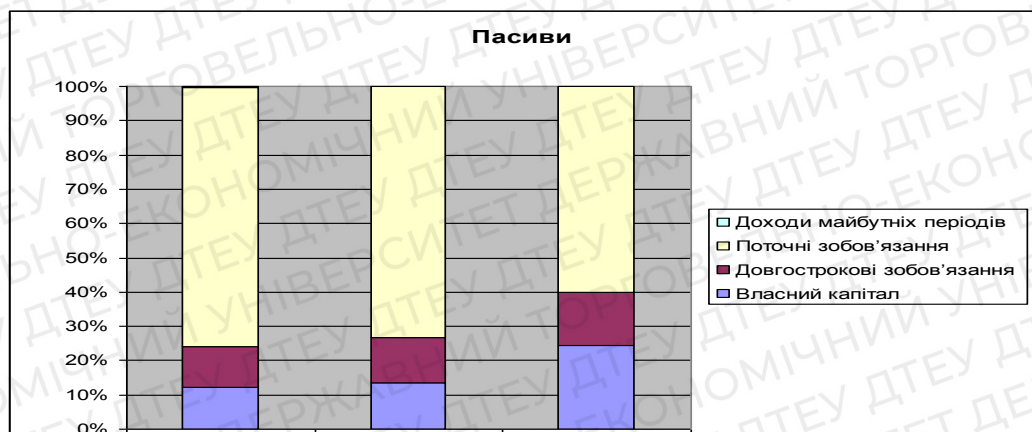


Рис. 2.2. Результати вертикального аналізу балансу «пасиви» за 2018-2020 роки

Джерело: складено автором за даними додатка А

Отже, за результатами вертикального аналізу (структури) балансу ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" за 2018 – 2020 роки можна зробити висновок, що:

- 1) у структурі активів мають місце такі зміни:
 - зменшилася частка у загальній структурі необоротних активів за рахунок зменшення частки нематеріальних активів та основних засобів – це позитивні зміни за цей період (оновлення основних засобів);
 - відповідно збільшилася частка оборотних активів в основному за рахунок зменшення дебіторської заборгованості (у 2,5 рази за рахунок ліквідація боргів замовників) та суми нематеріальних активів;
- 2) у структурі пасивів мають місце такі зміни:
 - збільшилася частка власного капіталу за рахунок збільшення частки додатково вкладеного капіталу та резервного капіталу (це позитивні зміни у структурі капіталу підприємства);
 - збільшилася частка додаткових та поточних зобов'язань як результат залучення додаткових коштів.

За результатами вертикального аналізу балансу за 2019-2020 рік можна зробити висновок, що:

- 1) у структурі активів мають місце такі зміни:
 - збільшилася частка у загальній структурі необоротних активів за рахунок збільшення частки нематеріальних активів;
 - відповідно зменшилася частка оборотних активів в основному за рахунок зменшення дебіторської заборгованості;
- 2) у структурі пасивів мають місце такі зміни:
 - зменшилася частка власного капіталу за рахунок зменшення частки резервного капіталу та нерозподіленого прибутку (негативні зміни);
 - зменшилася частка додаткових та поточних зобов'язань як результат зменшення обсягів залучення додаткових коштів.

Починаючи з 2019 року на підприємстві впроваджено технічне переозброєння – це інвестиційний проект, який значно знизив витрати на виробництві та підвищило його продуктивність.

В цілому за результатами вертикального аналізу балансу за 2018-2020 рік можна зробити висновок, всі показники балансу мають тенденцію до поліпшення.

Але підвищення частки поточних зобов'язань має негативну тенденцію щодо зниження платоспроможності підприємства.

Збільшення суми власного капіталу в основному за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку – гарна тенденція щодо поширення обсягів послуг підприємства.

Добре відомо, що економічна ефективність підприємств визначається перш за все працею колективу, відношення до свого діла кожного фахівця. Також в економічній науці доведено, що продуктивність та якість праці багато в чому залежить від її мотивації та стимулювання.

В табл. 2.2. виконано розрахунок та аналіз коефіцієнтів ефективності ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ".

Дані, наведені у таблиці 2.2. показують, що за період 2018-2020 рр. маємо такі зміни:

- K_1 - коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня) має тенденцію до зростання на 17% - це позитивні зміни;
- K_2 - проміжний коефіцієнт покриття також зростає на 11%;
- K_3 - коефіцієнт фінансової незалежності виріс на 29% - позитивні зміни;
- K_4 - коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом виріс на 36%;
- K_5 - коефіцієнт рентабельності власного капіталу виріс на 50% - дуже гарне значення;
- K_7 - коефіцієнт рентабельності продажу за фінансовими результатами від операційної діяльності виріс майже у 3 рази;

- K_6 - коефіцієнт рентабельності продажу за фінансовими результатами від звичайної діяльності зростає на 42%;
- K_8 - коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком зростає у 7,6 рази;
- K_9 - коефіцієнт оборотності оборотних активів зростає на 56%;
- K_{10} - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами від звичайної діяльності також має тенденцію щодо зростання майже у 2,73 рази.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ефективності діяльності ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ"

Коефіцієнти	2018	2019	2020	Темп зростання 2019/2018	Темп зростання 2020/2019
1. K_1 - коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня)	0,396	0,615	0,719	1,55	1,17
2. K_2 - проміжний коефіцієнт покриття	0,622	0,292	0,324	0,47	1,11
3. K_3 - коефіцієнт фінансової незалежності	0,624	0,269	0,348	0,43	1,29
4. K_4 - коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,45	0,321	0,436	0,71	1,36
5. K_5 - коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,777	0,172	0,258	0,22	1,50
6. K_7 - коефіцієнт рентабельності продажу за фінансовими результатами від операційної діяльності (EBIT)	0,119	0,034	0,127	0,29	3,74
7. K_6 - коефіцієнт рентабельності продажу за фінансовими результатами від звичайної діяльності (EBITDA)	1,456	1,746	2,472	1,20	1,42
8. K_8 - коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,146	0,018	0,138	0,12	7,67
9. K_9 - коефіцієнт оборотності оборотних активів	7,06	2,078	3,246	0,29	1,56
10. K_{10} - коефіцієнт оборотності позичкового капіталу за фінансовими результатами від звичайної діяльності (EBITDA)	2,134	0,249	0,679	0,12	2,73

Джерело: складено автором за даними додатка А

Таким чином, можна зробити висновок про загальне поліпшення фінансового стану підприємства на кінець 2020 року.

Останнім часом на підприємстві сформувався колектив з високим професійним рівнем. Керівний склад також повністю відповідає вимогам, здатний організувати діяльність підприємства у ринкових умовах та . умовах соціально-економічної кризи.

Було проведено аналіз рентабельності власні кошти по трифакторної моделі Дюпона з прикладу ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ".

Для розрахунку використовувався спосіб ланцюгових підстановок.

$$ЧР_{ск2019} = 0,0008 * 6,3 * 1,21 * 100 = 0,61$$

$$ЧР_{ск2020} = 0,012 * 4,61 * 1,11 * 100 = 6,1$$

1. Після збільшення чистого прибутку, було отримано приріст чистої рентабельності на 4,62% (5,23-0,61):

$$0,012 * 6,3 * 1,21 * 100 = 5,23$$

2. Після уповільнення оборотності активів чиста рентабельність власного капіталу була знижена на -0,2% (0,41-0,61):

$$0,0008 * 4,61 * 1,11 * 100 = 0,41$$

3. Після погіршення структури капіталу чиста рентабельність власного капіталу впала на -0,05% (0,56-0,61):

$$0,0008 * 6,3 * 1,11 * 100 = 0,56$$

4. Сполучене вплив трьох факторів буде:

$$4,62 - 0,2 - 0,05 = 4,37\%$$

Для вирішення питання про підвищення активів на підприємстві в майбутньому без зовнішніх джерел фінансування, тобто при виборі раціональної структури капіталу та при вирішенні питання про інвестиції в капітал, використовують аналіз показників чистого прибутку, що припадає на власний капітал.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу за трифакторною моделлю Дюпона на прикладі ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ", були виявлені зміни чистої рентабельності власного капіталу через три фактори, а

саме збільшення чистого прибутку, уповільнення оборотності активів та погіршення структури капіталу, отже модель Дюпона є важливою виявлення цих вузьких місць у виробництві. Завдяки їй можна цілеспрямовано і точно усувати негативні ефекти, а також правильно розподіляти ресурси підприємства.

2.2. Визначення сильних та слабких сторін процесу формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства

ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" є однією з найбільш шанованих компаній України та посідає лідируючі позиції за якістю реклами в країні – 54 % та 59 % відповідно. Зараз рекламна галузь є найбільш динамічною галуззю України, а саме сегмент ІТ-реклами. Наразі ринок реклами характеризується високою концентрацією, високим рівнем проникнення та жорсткою конкуренцією. Тому процес формування ключових показників ефективності діяльності підприємства відбувається з урахуванням змін на ринку та у внутрішньому потенціалі досліджуваного підприємства. Зважаючи на це

Основними компаніями, які працюють на ринку реклами України, є нині такі, як: Navas Creative Group Ukraine, AGB Ukraine Socis, Gallup International Association, TNS Ukraine. Основними конкурентами та загрозами для Gallup International Association, TNS Ukraine, які разом займають понад 45 % ринку реклами в Україні [34]. Тому ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" дуже не легко працювати на ринку рекламних послуг.

Рекламні компанії Gallup International Association та TNS Ukraine займають лідируючі позиції на ринку реклами в Україні. Перевагу вони мають завдяки пізнаваності бренду та гарної репутації. Клієнти асоціюють їх з надійністю та якістю. Щодо ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ", то ця компанія є теж досить успішною на ринку, хоча і не займає позицію лідера на ринку.

Місце компанії на ринку залежить від ефективності її діяльності, що у свою чергу прямо пов'язано з кількістю клієнтів компанії, які користуються її послугами.

Розглянемо основні стратегічні бізнес-одиниці (СОБ) компанії ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" та їх частини від загального продажу саме рекламних послуг за стратегічними бізнес-одиницями (СОБ) на ринку рекламних послуг України за 2020 рік (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Визначення СБО ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" у загальному обсязі продажів на ринку рекламних послуг України

Стратегічні бізнес-одиниці на ринку реклами	Продажі ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ", тис. грн.	Частка СБО ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" до загальних обсягів продажів на ринку реклами, %
Реклама в Інтернет	5 029	34,55
Реклама на бігбордах	549	7,81
Рекламна продукція	7 492	55,77
Реклама на авто	214	1,87

Джерело: розроблено автором за даними [35]

Виходячи з результатів табл. 2.3, бачимо що ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" найбільше отримує завдяки рекламі продукції та наданню рекламних послуг в Інтернеті. Напрями діяльності у сфері реклами в Інтернет та рекламна продукція мають високий темп приросту та відносно високу частку ринку, що є досить хорошим результатом для компанії, оскільки у галузі є найбільш зрілими і приносять великі прибутки при незначних потребах у фінансуванні.

Щодо реклами на бігбордах та на авто, то вони поступаються вище зазначеним послугам, проте є невід'ємною частиною діяльності підприємства і складають значну цільову аудиторію.

Далі за допомогою методу SWOT-аналізу [8, с. 55] розглянемо сильні та слабкі сторони компанії ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ". Однак, щоб

краще зрозуміти ринкові можливості та загрози досліджуваного підприємства спочатку на шляху свого розвитку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз позицій ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" на конкурентному ринку реклами України

ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ"	Головні конкуренти на ринку реклами		
	Navas Creative Group Ukraine	AGB Ukraine Socis	GallupInternational Association
1. Частка контролю ринку, %			
10%	30%	20%	14%
2. Ціна такої ж або аналогічної послуги (низька, середня висока)			
середня	висока	висока	середня
3. Наявність товарів-субститутів (ні, є і які)			
немає	немає	немає	немає
4. Якість послуги (низьке, середнє, високе)			
високе	високе	середньо	високе
5. Динаміка обсягу продажів послуг (стабільна, росте, знижується)			
росте	росте	стабільна	знижується
6. Просування послуги на ринках (реклама, Інтернет, інші канали)			
Інтернет, реклама	Інтернет, реклама	Інтернет	реклама
7. Бар'єри для розширення сегменту ринку для підприємств (відсутні, є у вигляді законів, патентів, ліцензій, більших інвестицій)			
Інвестиції, попит	Інвестиції, структура послуг	Інвестиції, пропозиції	Інвестиції, якість послуг
8. Особливості цінової конкуренції (відсутній або існує контроль над ціною й у яких формах)			
немає	немає	немає	немає

Джерело: розроблено автором

Зведемо результати SWOT-аналізу з урахуванням ринкової ситуації та потенціалу ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" до таблиці (табл. 2.5).

Процес забезпечення конкурентними перевагами в сфері рекламних послуг досліджуваного підприємства є результатом генерації економічних стимулів від зростання обсягу реалізації, залучення нових покупців та створення сприятливих умов для споживання цих послуг. Даний господарський процес є постійним та характеризується цільовою орієнтацією підприємств-конкурентів щодо покращення власного становища на ринку, формування достатнього обсягу ресурсного потенціалу, гарантованою своєчасністю розрахунків з партнерами за умови якісної реклами.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ"

Назва фактору	Вага (значимість) фактору для організації, Q_i	Оцінка впливу фактору в балах, X , max-5 балів	Вплив фактору, $R_{pd} = X \cdot Q_i$
Фактори прямого впливу зовнішнього середовища			
1. Постачальники	0,4	2	+0,8
2. Партії й інші громадські організації	0,1	2	+0,2
3. Споживачі	0,1	5	+0,5
4. Закони й державні органи	0,1	2	- 0,2
5. Конкуренти	0,3	6	- 0,6
Усього:	1		
Фактори непрямого впливу зовнішнього середовища			
6. Трудові ресурси	0,2	3	+0,6
7. Стан економіки	0,2	4	+0,8
8. Стан техніки й технології	0,1	4	+0,4
9. Соціально-культурні фактори	0,3	2	+0,6
10. Політичні фактори	0,2	1	- 0,2
Усього:	1		
Фактори прямого впливу внутрішнього середовища			
1. Люди	0,2	4	+0,8
2. Цілі	0,2	4	+0,8
3. Технології	0,1	4	+0,4
4. Завдання	0,3	2	+0,6
5. Структура	0,2	2	+0,4
Усього:	1		

Джерело: розроблено автором на основі даних експертного оцінювання.

На сам кінець, зведемо отримані результати у матрицю (рис. 2.3).

	МОЖЛИВОСТІ										СИЛЬНІ СТОРОНИ				
0,8	*						*				*	*			
0,7															
0,6						*			*					*	
0,5			*												
0,4								*					*		*
0,3															
0,2		*													
0,1															
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5
-0,1															
-0,2				*						*					
-0,3															
-0,4															
-0,5															
-0,6					*										
	ЗАГРОЗИ										СЛАБКІ СТОРОНИ				

Рис. 2.3. Матриця узагальнення результатів SWOT-аналіз ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ"

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.5.

З рис. 2.3 чітко видно, які у досліджуваного підприємства слабкості і де саме йому варто підвищити ефективність своєї діяльності. Фактично проведений аналіз показав, що підвищення ефективності потребує діяльність, пов'язану з конкурентним суперництвом на ринку (передусім, реклами, як основного виду діяльності досліджуваного підприємства). Тому до системи показників ефективності має сенс в подальшому включати такий показник, як ефективність протидії конкурентам, що може бути розрахований шляхом співставлення ефектів, що буде отримувати підприємство у конкурентному суперництві, до витрат, пов'язаних з реалізацією конкурентних дій на ринку.

Водночас вважаємо, що підприємству варто звернути особливу увагу на оцінку ризиків, які постійно з'являються внаслідок нових ринкових викликів і загроз.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»

3.1. Розробка заходів щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства

Формування системи ключових показників ефективності має відбуватися одночасно з формуванням необхідної для цього системи інформаційного забезпечення. Як було зазначено у розділі 2, важливою для досліджуваного підприємства є інформація про ризики, що може завадити ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ» ефективно діяти на ринку.

Оцінка ризиків є складовою системи внутрішнього контролю і застосовується з метою мінімізації ризиків і забезпечення такого порядку проведення фінансових операцій на підприємствах, установах і організаціях, який сприяє досягненню поставлених цілей їх діяльності та виконанню всіх вимог, норм і правил. Оцінка ризиків визначає необхідність виявляти, аналізувати й оцінювати фінансові ризики, які можуть негативно позначатися на виконанні підприємством поставлених цілей.

Вітчизняні та зарубіжні вчені по-різному трактують поняття "ризик", зокрема як елемент невизначеності, який може відобразитися на діяльності того чи іншого господарського суб'єкта або на перебігу будь-якої економічної ситуації [17].

Практика аналізу ризиків свідчить – це безперервний процес збирання, узагальнення, аналітичного вивчення інформації, спрямованої на прогнозування, виявлення, попередження та запобігання бюджетних правопорушень, що забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень.

Ефективність діяльності підприємства, установи, організації багато в чому залежить від правильної організації внутрішнього фінансового

контролю, що базується на ефективному управлінні ризиками. Тому систему контролю слід розробляти з огляду на конкретні види діяльності та індивідуальні умови функціонування установи, підприємства, організації.

Завданням контролюючих органів є визначення найбільш проблемних напрямів діяльності: виробництво, інвестиційний блок, ціновий, фінансовий, зовнішньоекономічний та ін.

На рис.3.1. показано розроблену систему внутрішнього контролю ризиків підприємства як елемент системи антикризового управління.

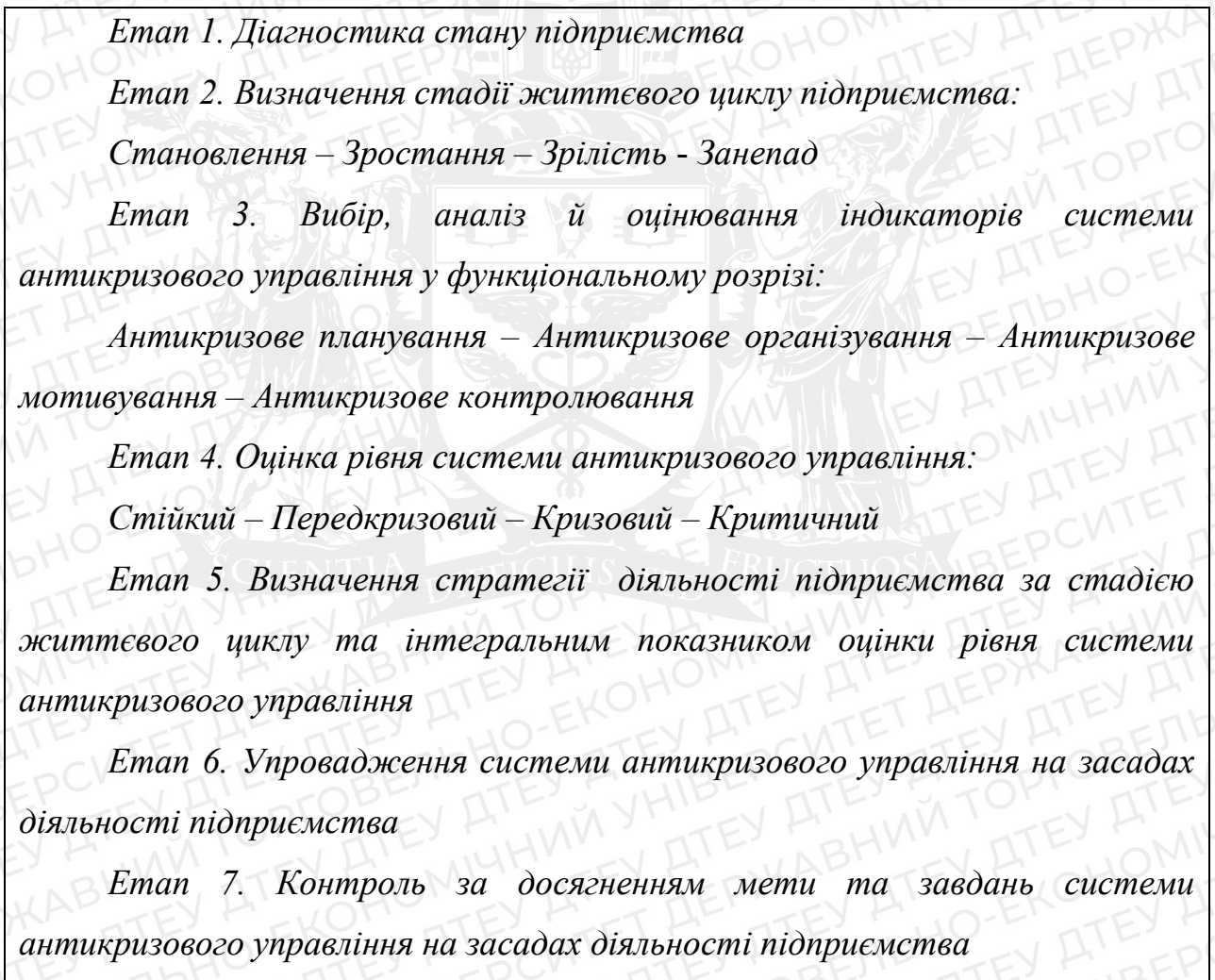


Рис.3.1. Складові системи антикризового управління підприємства ІП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ» в системі його інформаційного забезпечення

На першому етапі проводиться діагностика стану підприємства, мета якої – виявлення ознак його кризового розвитку, визначення чинників, що

його спричинили, та оцінка масштабів кризового стану підприємства сфери послуг.

Другий етап передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства, яка з певною специфікою робить поправку на відповідні ознаки фаз його розвитку та впливає на коливання результату оцінювання рівня системи антикризового управління підприємства сфери послуг [21, с. 151].

На третьому етапі проводять відбір індикаторів оцінки рівня системи антикризового управління підприємством сфери послуг. Запропоновано оцінку рівня системи антикризового управління проводити за показниками, що відображають специфіку діяльності підприємства за кожною управлінською функцією (планування, організація, мотивування, контролювання). Доцільно наголосити, що система антикризового управління формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які потрібно враховувати під час формування переліку індикаторів її оцінювання.

Функція антикризового планування безпосередньо пов'язана з виконанням призначення антикризової управлінської діяльності, оскільки передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей і завдань. Складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на оздоровлення підприємства й забезпечення його стабільності та розвитку за допомогою розширення сфери діяльності (індикатори – визначені цілі й стратегія розвитку підприємства, виробничий потенціал та джерела формування капіталу підприємства, створена команда антикризового управління, визначені рівень централізації з кожної функції управління й функції структурних підрозділів і працівників апарату управління, визначена асортиментна політика на підприємстві тощо) [22, с. 45].

Антикризове організування – це такий вид управлінської діяльності, який передбачає формування та впорядкування організаційної структури

управління відповідно до встановлених цілей і завдань антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності (індикатори – ефективний процес найму та професійного розвитку персоналу, сучасні методи управління, застосовувані на підприємстві, визначена політика маркетингу, проведення політики оновлення асортименту продукції, гнучка цінова політика тощо).

Мотивування працівників, задіяних у процесі антикризового управління, полягає в різнобічному стимулюванні працівників, котрі задіяних у процесі антикризового управління, на реалізацію антикризового управлінського процесу для досягнення визначених цілей (індикатори – високі рівень трудової дисципліни, продуктивність праці, темп зростання заробітної плати, рівень комунікабельності персоналу, ефективна система матеріального та нематеріального стимулювання персоналу, високий рівень сприйняття нового персоналом тощо).

Під час антикризового контролювання керівництво на основі встановлених норм, стандартів і критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності задля визначення необхідності в здійсненні певних коректив (індикатори – високий рівень самоконтролю персоналу, низький коефіцієнт плинності, високий рівень кваліфікації персоналу тощо).

На п'ятому етапі відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та інтегрального показника рівня системи антикризового управління визначаються наявність, інтенсивність кризових явищ, а також розробляються рекомендації щодо виведення підприємства з кризових ситуацій та стабілізація фінансового стану шляхом диверсифікації діяльності, тобто виявлення оптимального напрямку диверсифікації діяльності підприємства.

Шостий етап передбачає впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємства сфери послуг, що включає:

- визначення цілей та завдань упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності;
- розробку програми антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності;
- реалізацію технології антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності через виконання функцій (планування, організація, мотивування, контролювання та регулювання) відповідно до розробленої програми;
- формування методів (способів та прийомів) впливу керуючої системи на керовану, пов'язаних із впровадженням системи антикризового управління на засадах діяльності, та їх трансформація у відповідні управлінські рішення задля здійснення дієвого управлінського впливу.

3.2. Прогнозування наслідків впровадження заходів щодо удосконалення процесу формування системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства

Нами було прийнято рішення, що для забезпечення ефективного управління досліджуваному підприємству варто впроваджувати систему антикризового контролю та оцінювання ризиків.

В умовах посилення конкуренції на ринку, обмеженості фінансових ресурсів, нестачі кваліфікованих кадрів, інтенсивного оновлення обладнання та технологій компанії стикаються з проблемами у виборі інструментів підвищення своїх фінансових показників, платоспроможності, інвестиційної привабливості, зміцнення своїх позицій на ринку тощо. У рамках необхідності досягнення поставлених цілей сучасний менеджер повинен застосовувати широкий спектр технологій та інструментів управління, використання яких сприяє, насамперед, упорядкування систем управління в компаніях. До них відносяться бюджетування, контроль, бенчмаркінг, систему збалансованих показників, комплексні системи підтримки

конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості та багато іншого. При цьому вдаючись до антикризового управління з урахуванням результатів аналізу оточення підприємства варто зважати на показники ефективності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема для антикризового управління на ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" з урахуванням результатів аналізу оточення підприємства та показників ефективності

Джерело: розроблено автором за результатами досліджень

На сучасному етапі керівники досліджуваного підприємства намагаються керуватися управлінськими рішеннями, раціональними міркуваннями, що супроводжуються використанням кількісного підходу. Це означає, що відбувається зміщення акцентів з описових технологій управлінських досліджень на кількісні, що містять конкретні показники – критерії вибору управлінських рішень.

Така ситуація викликає великий інтерес до існуючих систем показників, які дозволяють комплексно оцінювати всі види та напрямки діяльності компанії, формують ефективну інформаційну базу для прогнозування, аналізу, моніторингу діяльності компанії. Крім того, зовнішні зацікавлені сторони (акціонери, інвестори, кредитори, конкуренти, органи державної влади) та критерії оцінки діяльності організацій постійно змінюються залежно від цілей. У таких умовах виникає необхідність ретельного ознайомлення з основними характеристиками систем показників оцінки господарської діяльності та створення критеріїв їх відбору для компаній та зовнішніх суб'єктів залежно від цілей оцінки.

Через недостатній рівень розвитку менеджменту вітчизняних компаній можна припустити, що понад 90% організацій в Україні, які оцінюють результати своєї діяльності, керуються виключно фінансовими показниками. Крім того, фінансові показники є ключовими в оцінці кредитоспроможності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності вітчизняних компаній фінансовими інститутами, потенційними інвесторами, органами державної влади та іншими особами. Відомі методи оцінки фінансового стану підприємства зазвичай включають розрахунок наступних груп показників:

- коефіцієнти ліквідності (коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт автономії, коефіцієнт використання власного капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу);
- показники ділової активності (частки оборотності активів, зобов'язань, дебіторської заборгованості, запасів, основних засобів, власного капіталу, термін погашення зобов'язань та дебіторської заборгованості);
- показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, діяльності, продукції).

Оцінка діяльності компаній на основі фінансових показників є найпростішою з точки зору доступу до інформації (зазвичай оцінюється

фінансова звітність компаній: Бухгалтерський баланс, Фінансовий звіт, Звіт про власний капітал, Звіт про рух грошових коштів. Крім того, фінансові показники не дають повної інформації про всі сфери діяльності організації, зазвичай не відображають інформацію про проблемні чи позитивні фактори у формуванні тих чи інших рівнів рентабельності, ліквідності, господарської діяльності тощо. Для цього необхідна не фінансова інформація про смаки і уподобання споживачів, кваліфікацію персоналу, впровадження інновацій, дії конкурентів, імідж і репутацію організації тощо. Оцінювачам необхідна першочергова інформація про перспективи організації, яка закладена у конкретних фінансових та нефінансових показниках, що формують орієнтири для управління, інвестування, кредитування та здійснення інших цільових заходів тощо.

Найбільш відомою системою показників для оцінки ефективності та стратегічного управління організацією, яка поєднує у собі фінансові та нефінансові показники, є збалансована система показників (BSC) Нортон-Каплана. Розробка цієї системи сягає 1990 р., коли дослідницький центр всесвітньо відомої аудиторсько-консалтингової фірми KPMG Peat Marwick почав вивчати питання ефективності управління та шукати інструменти для її підвищення.

Збалансована система характеристик характеризує перелік переваг:

- містить цільові характеристики, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (гроші, ринок, створення та інновації);
- формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- служить інструментом для реалізації організаційних стратегій та підвищення інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень;
- формує показники (20-25 показників) - орієнтири для управління організацією тощо.

Якість використання та впровадження цієї системи значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення розрахунку ключових індикаторів (особливо нефінансових) та систематичного моніторингу існуючих взаємозв'язків між показниками, пошуку причинно-наслідкових

зв'язків. BSC в першу чергу призначений для вищого керівництва та власників бізнесу. У ході цього дослідження розроблено систему збалансованих показників, які дозволять відстежувати ефективність діяльності ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" (рис. 3.3).

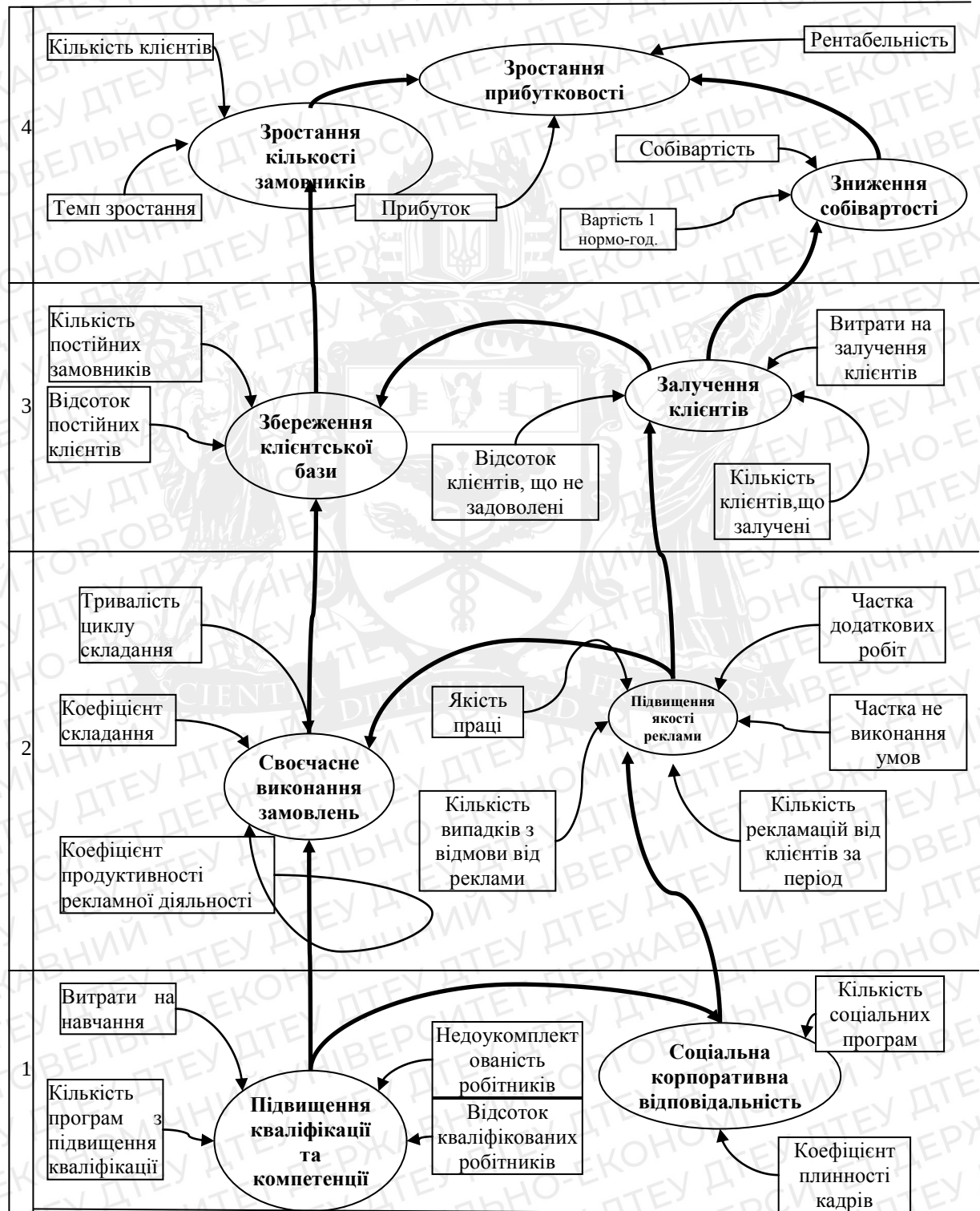


Рис. 3.3. Рекомендована система збалансованої системи показників для ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ"

Джерело: розроблено автором за методикою Нортон і Каплана.

Варто зазначити, що в оцінці ефективності компанії зацікавлені не лише її керівники та власники, а й конкуренти, потенційні кредитори, інвестори, органи державної влади та ін. Також використовуються системи показників, склад та структура яких суттєво залежать від доступу до інформації та цілей оцінки.

Схема оцінки ефективності діяльності, яка пропонується ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ" включає наступні етапи:

1. Комплексна порівняльна оцінка підприємства з конкурентами, що відображає ступінь переваги сукупності показників ефективності його діяльності у порівнянні з конкурентами. Для отримання загальної оцінки рівня конкурентоспроможності компанії пропонує розраховувати:

- показники ефективності операційної діяльності (відносний показник питомих витрат, оборотності основних засобів, рентабельності, відносної продуктивності);
- показники фінансового стану (коефіцієнт покриття, показник швидкої ліквідності, показник абсолютної ліквідності, показник самостійності (автономності), показник оборотності оборотних коштів, показник оборотності пасивів, показник оборотності дебіторської заборгованості і т.п.);
- показники ефективності організації збуту та просування товарів і послуг (рентабельність продажів, ділова активність, коефіцієнт використання виробничих потужностей, ефективність реклами та стимулювання збуту);
- показники конкурентоспроможності продукції та / або послуг (функціональність, естетичність, ергономічність, екологічність, надійність, довговічність, рівень стандартизації та уніфікації, обробка, якість матеріалів, імідж системи, органолептичні властивості, гарантійне обслуговування, ефективність методів продажу, рівень інформованості покупців, рівень послуги, ступінь доступності компанії, рівень цін).

2. Оцінка інвестиційної привабливості, що традиційно передбачає використання значного переліку показників, а саме:

- показники активів компанії (необоротні активи, у тому числі незавершене виробництво, основні засоби та довгострокові фінансові вкладення; оборотні активи, у тому числі товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість та кошти; загальна сума активів; власні кошти, позиковий капітал, особливо довгострокові та короткострокові зобов'язання);
- показники ефективності бізнесу (чистий прибуток від продажів, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток, результати діяльності);
- показники операційних витрат за їх елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, амортизаційні відрахування, інші операційні витрати, зокрема відсотки за кредитом).
- показники, що характеризують довгострокові активи підприємства, за кожною групою цих активів (первинна та залишкова вартість, введення та виведення за звітний період, сума амортизаційних відрахувань).
- показники, що характеризують трудові ресурси підприємства (чисельність працівників, їх освітньо-кваліфікаційна характеристика, кількість людино-годин та людино-годин, відпрацьованих за період, що спостерігається).
- показники, що характеризують інноваційну діяльність підприємства (перелік нової продукції / послуг, перелік нових технологічних процесів);
- показники розподілу чистого прибутку підприємства за напрямками (розвиток виробництва, соціальний розвиток, матеріальне заохочення, дивіденди та ін.);
- показники використання виробничих потужностей компанії (загальний обсяг виробничих потужностей компанії у натуральних та грошових одиницях, коефіцієнт використання виробничих потужностей у відсотках);

— показники, що характеризують поточний попит на продукцію або послуги (кількість та структура споживачів, показники діяльності конкурентів, розмір незадоволеного платоспроможного попиту, еластичність попиту та пропозиції за ціною) та ін.

На рис. 3.4. показано прогноз показників рентабельності (коефіцієнтів) у разі реалізації рекомендацій щодо впровадження збалансованої системи показників на досліджуваному підприємстві ПП "СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ".

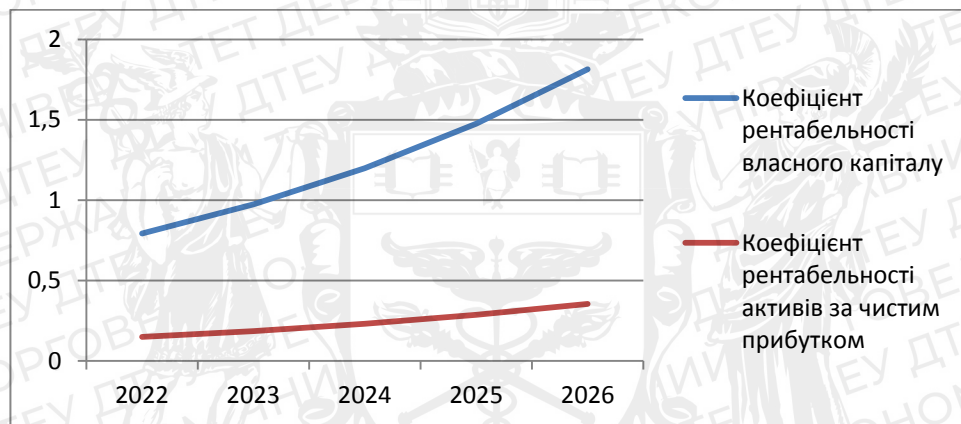


Рис.3.4. Прогноз коефіцієнтів рентабельності у разі реалізації рекомендацій щодо удосконалення системи ключових показників ефективності на ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ»

Джерело: розроблено автором

Таким чином, вважаємо, що запровадження збалансованої системи показників може сприяти покращенню результатів діяльності ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ» на ринку.

ВИСНОВКИ

У роботі удосконалено процес формування ключових показників ефективності в діяльності підприємства ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», м. Київ та вирішено низку завдань, пов'язаних з цим.

Встановлено, що існує багато підходів до визначення поняття «ефективність» і є різні показники, що можуть використовуватися у процесі формування системи ключових показників ефективності діяльності підприємства на ринку. Достатньо часто під економічною ефективністю розуміють здатність приносити ефект та здійснювати вплив. Фактично показники ефективності відображають співвідношення прибутку до витрат і т.п. Як правило, ефективність забезпечує результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризуються відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, які обумовили отримання даного результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості. На етапі «розробка та впровадження продукту» до показників ефективності можуть відносити показники, орієнтовані на стратегічні цілі, що охоплюють весь запланований життєвий цикл продукту, від створення ідеї до відкликання продукту. На етапі «зростання» – показники прибутку та частки ринку. На етапі «зрілість» – показники собівартості продукції (праці, послуг), прибутку, ринкової стабільності компанії, що характеризують положення підприємства в конкурентному середовищі

Обґрунтовано, що формування системи ключових показників ефективності має базуватися на таких принципах, як:

- принцип взаємозв'язку між об'єктивним і кінцевим результатом дії;
- принцип допустимості використання кількох критеріїв оптимальності;

- принцип підкреслення основних цілей, згідно з яким «у процесі постановки цілей доцільно віддавати перевагу цілям, які характеризують стабільність ринкових позицій підприємця»;
- принцип зв'язку оцінки ефективності з життєвим циклом підприємства, його товарів або послуг тощо.

Результати аналізу основних показників діяльності ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ», свідчать, що воно доволі ефективно діє на ринку навіть незважаючи на кризу, пов'язану з пандемією. Фінансовий стан досліджуваного підприємства значно покращився у 2020 р. навіть порівняно з 2018 р. Цьому, зокрема, сприяло значне пониження собівартості продукції, що позитивно вплинуло на рентабельність. Факторний аналіз рентабельності за моделлю Дюпона та зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства на ринку рекламних послуг показав, що підприємство залежить від зовнішнього оточення та внутрішніх факторів, які формують собівартість та прибуток підприємства.

Заходами щодо удосконалення процесу формування та інформаційного забезпечення системи ключових показників ефективності в діяльності підприємства стала пропозиція щодо накопичення даних про ризики, які можуть заважати підприємству ефективно діяти на ринку у порівнянні з основними конкурентами.

Водночас запропонована система збалансованих показників, яка дозволить краще проводити контроль за дотриманням ефективності у діяльності підприємства навіть в умовах кризи. Останньому також сприятимуть запропоновані підходи щодо антикризового управління.

Впровадження збалансованої системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства може, за нашими прогнозами, надати такі переваги:

- сформувати причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- удосконалити процес стратегічного контролю за діяльністю підприємства та реалізацією його стратегії;
- визначити стратегічні орієнтири для подальшого розвитку діяльності.

Прогноз наслідків щодо впровадження заходів удосконалення процесу формування системи ключових показників ефективності в діяльності ПП «СТАР ЛАЙТ ПРОФЕШНЛ» у разі впровадження збалансованої системи показників передбачає удосконалення контролю за діяльністю і, як наслідок, підвищення показників рентабельності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 01.01.2020 №254к/96 - ВР URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Господарський кодекс України від 16.02.2019 р. № 436-IV URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018р. (зі змінами і доповненнями) URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753>
4. Податковий кодекс України від від 02.12.2010 № 2755-VI // Офіційний сайт Верховної Ради України URL <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
5. Цивільний Кодекс України від 13.02.2019р. № 435-IV URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
6. Кодекс законів про працю України. [ht.tps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text)
7. Закон України Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 05.12.2012 р. №433-VI, (зі змінами і доповненнями) URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>
8. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
9. Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. М. : Эксмо, 2007. 457 с.
11. Бізнес цензор. 2019. ТОП-100 платників податків 2018 року. URL: https://biz.censor.net.ua/resonance/3108675/top100_platnikov_podatkv_2018_roku_gaz_tyutyun_ta_en_ergetika

12. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Проблеми розвитку малого підприємництва та їх вплив на міграційну активність населення гірських районів Карпатського регіону України. Регіональна економіка. 2019. № 3 (93). С. 49-59.
13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика / І. І. Грибик. – К. : Ліра-К, 2018. – 428 с.
14. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства/ В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погрішук. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К.: ЦНЛ, 2016. – 303 с.
15. Джулій Л. В., Подокопна О. Я. Оцінка системи комплаєнс як напрямку діяльності служби внутрішнього аудиту банку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 3. Т. 1. С. 127-130.
16. Жирко С. О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook>
17. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова. 2018. Т. 23. Вип. 7 (72). С. 121-126.
18. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12.1. С. 143-147.
19. МХП присоединился к Всеукраинской сети добродетели и комплаенса. URL: <https://www.okko.ua/index.php/en/service-quality>
20. Портер М. Конкуренция. М. : Издательский дом “Вильямс”, 2005. 608 с. 14
21. Рейтинг 2020. Топ-100 найбільших компаній України за сумою сплати податкових платежів за 2019 р. URL: <https://rating.zone/wp-content/uploads/2020/02/top-100.pdf>

22. Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобальних викликів : монографія / за ред. І. А. Маркіної. Полтава, 2017. 420 с.
23. Федосов В. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями : монографія / В. Федосов, В. Опарін, С. Львовчкін ; під керівн. і при наук. ред. В.Федосова. – К. : КНЕУ, 2002. – 387 с.
24. Хачатрян В. В. Підприємницький потенціал підприємства за умов інтеграційних змін: формування, управління, розвиток : монографія. Хмельницький : Видавець Заколотний М. І., 2019. 321 с.
25. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства : [монографія] / І. Б. Хома. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2017. – 504 с.
26. Чан Ким У., Моборн Р. Стратегія голубого океана. М. : HIPPO, 2005. 272 с.
27. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd>
28. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства/ О. О. Шапурова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8. – С.147–153.
29. Vasylytsiv T., Lupak R., Levytska O. (2020) “Trends and characteristics of The migration from Ukraine to Poland: the aspect of rural areas and conclusion for state migration policy”, *Wiś i Rolnictwo*, № 186 (1), pp. 51-67.
30. Міняйленко І. В., Гайжук О. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 5. С. 512-515.
31. Carlsberg Ukraine. 2020. Історія. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/stor-60-ya/carlsberg-ukraine/>
32. Carlsberg Ukraine 2020. URL: <https://carlsbergukraine.com/kompan-ya/pro-nas/v-ta-mo-vcarlsberg-ukraine/#київськийзавод>

33. Annual Report 2019. URL: <https://www.carlsberggroup.com/media/35966/carlsberg-as-annualreport-2019.pdf>
34. Carlsberg Ukraine. 2020. Керівництво компанії. URL: <https://carlsbergukraine.com/prestsentr/topmenedzhment/>
35. Моніторинг реклами конкурентів. Сайт: <https://conversion.im/monitoring-reklamy-konkurentov-20-spy-servisov>



ДОДАТКИ

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік Форма №2 тис. грн.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4887332	5680432
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3522882	4569197
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1364450	1111235
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	379586	166738
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-171389	-170123
Витрати на збут	2150	-8019	-12939
Інші операційні витрати	2180	-480274	-320777
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1084354	774134
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	17043	4337
Інші доходи	2240	16119	19102
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-128171	-86865
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-815679	-16402
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	173666	694306
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	72756	162777
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	100910	531529
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	138985	40801
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	138985	40801
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	25017	7344
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	113968	33457
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	214878	564986
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	2902675	3847650
Витрати на оплату праці	2505	438014	484868
Відрахування на соціальні заходи	2510	163968	204595
Амортизація	2515	131877	134091
Інші операційні витрати	2520	402788	335455
Разом	2550	4039322	5006659
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	23632173	23644301
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	23632173	23644301
Чистий прибуток (збиток) на одну пзростання акцію	2610	2704	22.48
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну пзростання акцію	2615	2704	22.48
Дивіденди на одну пзростання акцію	2650	0	0



Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) за 2018 рік			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4274919	4968771
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	0	0
Цільового фінансування	3010	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	2648	5139
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	2544	4234
Надходження від повернення авансів	3020	1475592	1613609
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	27772	4590
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	4917	2068
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	125198	160238
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	-2979194	-4130428
Праці	3105	-372306	-387069
Відрахувань на соціальні заходи	3110	-194283	-205418
Зобов'язань з податків і зборів	3115	-558788	-592447
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-103312	-151418
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	-239713	-213147
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	0	0
Витрачання на оплату авансів	3135	-513124	-374642
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	-5	-50
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	0
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	0
Інші витрачання	3190	-192792	-157892
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	1100554	906469
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	121	6591
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	0	0
Дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	75500	7
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	0	0
необоротних активів	3260	-968115	-1249149
Виплати за деривативами	3270	0	0
Витрачання на надання позик	3275	0	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0	0
Інші платежі	3290	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-892494	-1242551
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	1354259	2849158
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	1640	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	0	-926

Погашення позик	3350	1406790	2380798
Сплату дивідендів	3355	-143085	-8945
Витрачання на сплату відсотків	3360	0	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0	0
Інші платежі	3390	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-193976	458489
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	14084	122407
Залишок коштів на початок року	3405	202383	79938
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	76	38
Залишок коштів на кінець року	3415	216543	202383



Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2019 рік			
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5339784	4887332
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2015	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3970428	3522882
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1369356	1364450
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	356430	181439
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	0	0
Адміністративні витрати	2130	-196718	-171389
Витрати на збут	2150	-11575	-8019
Інші операційні витрати	2180	-1479950	-282127
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	37543	1084354
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	7315	17043
Інші доходи	2240	17835	16119
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-138814	-128171
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-188808	-815679
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	173666
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-264929	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	74705	-72756
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	100910
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-190224	0
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-27937	138985
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-27937	138985
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-5029	25017
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-22908	113968
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-213132	214878
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	3306488	2902675
Витрати на оплату праці	2505	471951	438014
Відрахування на соціальні заходи	2510	158952	163968
Амортизація	2515	139017	131877
Інші операційні витрати	2520	1662870	402788
Разом	2550	5739278	4039322
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	23644301	23632173
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	23644301	23632173
Чистий прибуток (збиток) на одну пзростання акцію	2610	-8.04524	4.27003
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну пзростання акцію	2615	-8.04524	4.27003
Дивіденди на одну пзростання акцію	2650	0	0

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)
за 2020 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	2172922	4274919
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	0	0
Цільового фінансування	3006	0	0
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3010	105659	2648
Надходження авансів від покупців і замовників	3011	1486	2544
Надходження від повернення авансів	3015	1612333	1475592
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3020	46593	27772
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3025	6481	4917
Надходження від операційної оренди	3035	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3040	0	0
Надходження від страхових премій	3045	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3050	0	0
Інші надходження	3055	0	0
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3095	259287	125198
Праці	3100	-1836407	-2979194
Відрахувань на соціальні заходи	3105	-359645	-372306
Зобов'язань з податків і зборів	3110	-188093	-194283
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3115	-490626	-558788
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3116	-164245	-103312
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3117	-183965	-239713
Витрачання на оплату авансів	3118	0	0
Витрачання на оплату повернення авансів	3135	-449184	-513124
Витрачання на оплату цільових внесків	3140	-44960	-5
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3145	0	0
Витрачання фінансових установ на надання позик	3150	0	0
Інші витрачання	3155	0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3190	-343229	-192792
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	491131	1100554
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	121
Надходження від отриманих:			
Відсотків	3215	0	0
Дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	22181	75500
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	0	0
необоротних активів	3260	-182022	-968115
Виплати за деривативами	3270	0	0
Витрачання на надання позик	3275	0	0
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	0	0
Інші платежі	3290	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-159841	-892494
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	77600	1354259
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0

Інші надходження	3340	0	1640
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	0	0
Погашення позик	3350	474927	1406790
Сплату дивідендів	3355	-13428	-143085
Витрачання на сплату відсотків	3360	0	0
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	0	0
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	0	0
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	0	0
Інші платежі	3390	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-410755	-193976
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	-79465	14084
Залишок коштів на початок року	3405	216543	202383
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-27	76
Залишок коштів на кінець року	3415	137051	216543

