

**Міністерство освіти і науки України  
Рівненський державний гуманітарний університет  
Кафедра економіки та управління бізнесом**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти  
за спеціальністю 051 Економіка спеціалізації Економічна кібер-  
нетика  
на тему**

**«Система аналізу ключових показників ефективності (КРІ)  
діяльності з надання послуг (на прикладі ПП «Комтехсервіс»)»  
здобувача вищої освіти денної форми  
ЛИХАЧА ПАВЛА ЛЕОНІДОВИЧА**

**Науковий керівник:**

**доц. Хомич С.В**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:**

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

**Рівне 2020**

## ЗМІСТ

ВСТУП _____	3
1.Сучасний стан та <u>перспективи</u> розвитку сфери ритейлу технікою в Україні та ПП «Комтехсервіс» _____	6
1.1 Дослідження поточного стану та тенденцій сфери торгівлі в Україні _	6
1.2 Аналіз діяльності та прогнозування основних економічних показників ПП «Комтехсервіс» _____	16
1.3 Дослідження конкурентного середовища ПП «Комтехсервіс» _____	38
2.Сучасні підходи до системи ключових показників ефективності _____	42
2.1 Суть та методологія системи ключових показників ефективності _____	42
2.2 Особливості розробки системи ключових показників _____	44
2.3 Проект впровадження системи ключових показників на ПП «Комтехсервіс» _____	54
2.4 Переваги від впровадження системи ключових показників на ПП «Комтехсервіс» _____	57
3.Розробка та опис проекту інформаційної системи _____	59
3.1 Проектування та структура БД _____	59
3.2 Опис можливостей розробленої інформаційної системи _____	63
ВИСНОВКИ _____	70
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ _____	72

## ВСТУП

Для підприємства в сучасних умовах критично важливим є об'єктивна оцінка поточної ринкової ситуації, вміння адекватно на неї реагувати, змінювати свою оперативні та стратегічні цілі. Одним з інструментів на шляху до цього є система ключових показників. Тому дана тема є актуальною в сучасних умовах. Вихідні дані дослідження – це інформація про показники та процеси діяльності підприємства. Отримані результати спрямовані на підвищення достовірності, оперативності та аналітичності обліку та аналізу процесів реалізації товарів, що дає змогу ефективніше налагодити реалізацію товарів підприємства.

Метою магістерської роботи є проведення системного аналізу галузі в якому працює підприємство, аналізу діяльності та прогнозування основних економічних показників, дослідження конкурентного середовища ПП «КОМТЕХСЕРВІС», опис сучасних підходів до системи ключових показників ефективності, а також проектування інформаційної системи з метою автоматизації аналітичних функцій КРІ з урахуванням особливостей ПП «КОМТЕХСЕРВІС».

Завдання роботи конкретизують поставлену мету:

- Дослідження поточного стану та тенденції сфери торгівлі в Україні;
- Аналіз діяльності та прогнозування основних економічних показників на ПП «КОМТЕХСЕРВІС»;
- Дослідження конкурентного середовища ПП «КОМТЕХСЕРВІС»;
- Опис суті та методології основних показників ефективності
- Опис особливості розробки системи ключових показників;
- Створення проекту впровадження системи ключових показників на ПП «КОМТЕХСЕРВІС»;
- Опис переваг від впровадження ключових показники;
- Проектування бази даних;
- Опис можливостей розробленої інформаційної системи.

Об'єктом дослідження даної роботи є діяльність та основні економічні показники ПП «КОМТЕХСЕРВІС»

Предметом дослідження дипломної роботи є системне дослідження ключових показників ефективності ( на прикладі ПП «КОМТЕХСЕРВІС»).

Під час написання дипломної роботи використовувалися наступні методи дослідження:

- аналіз – дозволив розкласти матеріал на одиниці і вивчити роздільні частини елементів,
- моделювання – переніс реальний об'єкт у власно створену модель;
- класифікація – допоміг розподілити інформацію завдяки порівнянню;
- системний підхід – дослідив об'єкти і представив їх в вигляді певних систем;
- емпіричні методи – дослідив практику і результати, а на підставі їх збираються конкретні факти, виявляються і описуються явища;
- порівняння – встановлює подібність і відмінність явищ та процесів.

Теоретична та практична цінність дипломної роботи полягає в набутті навичок правильної постановки проблеми та обґрунтуванні її актуальності, визначення мети і завдань дослідження, побудови логічного змісту і оптимальної структури, роботи з різними джерелами та статистичною інформацією, аналізу та оцінки різних аспектів діяльності організації, обґрунтування власних узагальнень, висновків і пропозицій, удосконаленні навичок створення інформаційних систем для будь-яких процесів на підприємстві.

Структура дипломної роботи складається з трьох розділів. У першому розділі досліджується сучасний стан галузі торгівлі в Україні, проводиться аналіз фінансової діяльності ПП «КОМТЕХСЕРВІС» та прогнозується його подальші перспективи, досліджується конкурентний стан середовища в порівнянні з іншими гігантам в сфері торгівлі технікою за допомогою методу

експертних оцінок У другому розділі проходить дослідження ключових показників, особливості їх розробки, опис впровадження ключових показників на ПП «КОМТЕХСЕРВІС» та виокремлюються переваги від їх впровадження. У третьому розділі проходить основне завдання дипломної роботи, а саме : проектування бази даних та опис можливостей розробленої інформаційної системи.

## 1. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ РИТЕЙЛУ ТЕХНІКОЮ В УКРАЇНІ ТА ПП «КОМТЕХСЕРВІС»

### 1.1 Дослідження поточного стану та тенденцій сфери торгівлі в Україні

Торгівля - це господарська діяльність, пов'язана з реалізацією товарів.

Товар - це продукт праці, вироблений для обміну чи продажу, який має споживчу та мінову вартість.

Торгова діяльність - це "ініціативна самостійна діяльність юридичних осіб і громадян із здійснення купівлі та продажу товарів народного споживання з метою отримання прибутку... Торгова діяльність може здійснюватись у сферах роздрібної та оптової торгівлі, а також у торгово-виробничій (громадське харчування) сфері». [20]

Оптова торгівля може здійснюватись через оптові бази, товарні склади, склади-холодильники, склади-магазини. Вона, як правило, є проміжною ланкою між виробником продукції і роздрібною торгівлею.

Роздрібна торгівля здійснюється через магазини (продовольчі, непродовольчі, спеціалізовані, універмаги, універсами, торгові комплекси тощо), дрібно-роздрібну мережу (палатки, кіоски, ятки, павільйони, торгові автомати), пересувну мережу (автома-газини, авторозвозки, лавки-автопричепи, візки, розноски, столики). В роздрібній торгівлі товари реалізуються, як правило, кінцевому споживачеві — населенню.

Дохід торгівлі формується за рахунок встановленої націнки на товари.

Ціна товару складається:

- в оптовій торгівлі - з оптової ціни промислового підприємства (як сформована із собівартості та прибутку підприємства) та оптово-збутової націнки;

- в роздрібній торгівлі - з ціни оптової торгівлі (або підприємства) і торгової націнки.

Для України внутрішня торгівля є дуже важливою частиною економіки, адже накопичує біля 13% ВВП. (в 2019 році 524083 млн. грн.) Разом з тим, торгівля, як вид економічної діяльності, забезпечила в 2018 році зайнятість 27,2% населення країни (сформовано за даними Державної служби статистики України) [8]. Ці статистичні показники свідчать про важливість оптової та роздрібною торгівлі в економіці України, пріоритет її розвитку та підтримки в кризових умовах.

За останні 10 років ситуація в роздрібній торгівлі залежала, насамперед, від рівня доходів населення, економічної ситуації країни. На рис. 1.1. чітко прослідковуються тенденція спаду фізичного обсягу товарної структури роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі в 2009 році (світова економічна криза), 2014-2015 рр. (політична криза в Україні, початок війни на Донбасі). В 2020 році очікується суттєвий спад в зв'язку з карантинними обмеженнями через пандемією Covid-19.

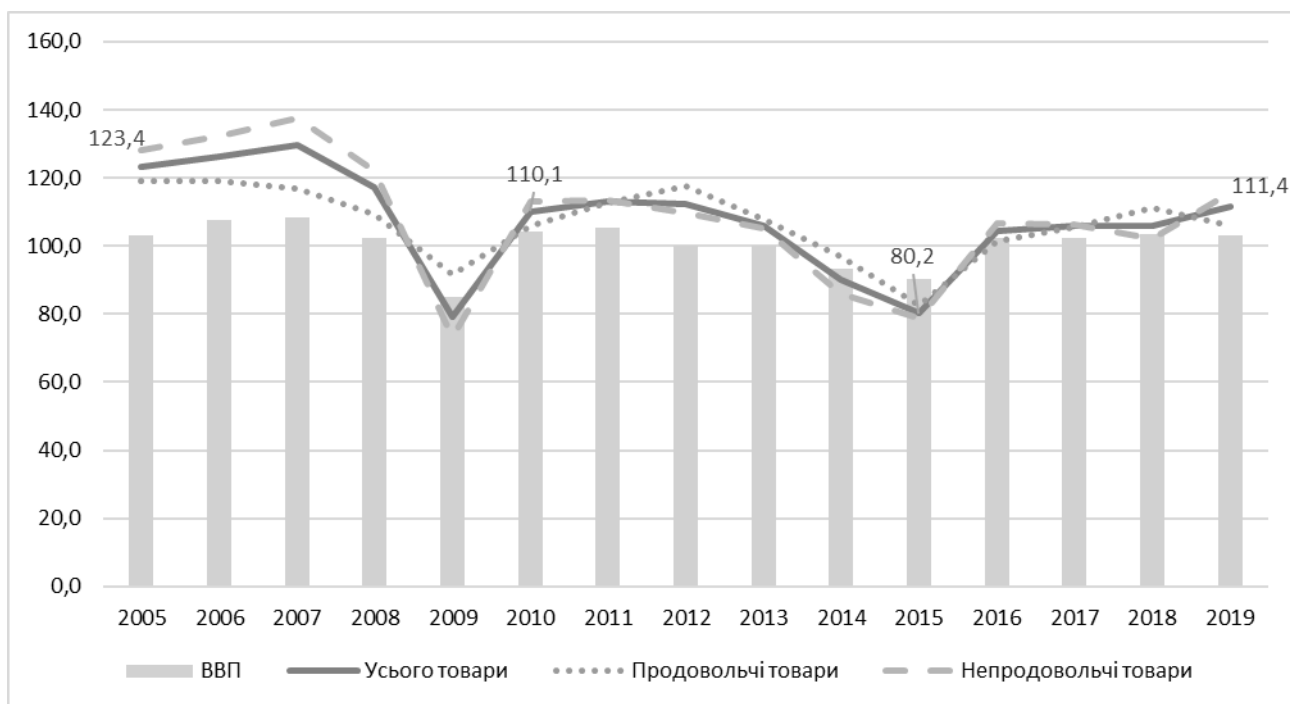


Рис. 1.1. Індекси фізичного обсягу товарної структури роздрібного товарообороту підприємств роздрібною торгівлі в порівнянні з індексами фізичного обсягу ВВП, у відсотках до попереднього року; у порівнянних цінах

Ключовим показником розвитку роздрібною торгівлі є роздрібний товарообіг, адже саме через показник товарообігу виражається суспільне

визнання вартості та споживчої вартості частини суспільного продукту, який спрямований у сферу споживання [9, с. 152].

Ринок роздрібної торгівлі показує щорічне зростання і відноситься до найбільш швидко розвинених сегментів української економіки, дані сформовано за даними Державної служби статистики України [8] (рис. 1. 2). На діаграмі чітко помітна тенденція до незмінного зростання товарообігу підприємств – юридичних осіб, при цьому загальний оборот роздрібної торгівлі у 2017-2018 роках зменшився в порівнянні з 2016 роком. У 2019 році оборот роздрібної торгівлі України наблизився до рівня 1,1 трлн грн, забезпечивши ріст на 10,5%.

Сучасний ринок роздрібної торгівлі представлений широкою різноманітністю форм взаємодії між продавцем і покупцем. Частина компаній працюють на вузьку цільову аудиторію, інші орієнтуються на масові продажі, тобто відносяться до сфери ритейлу.

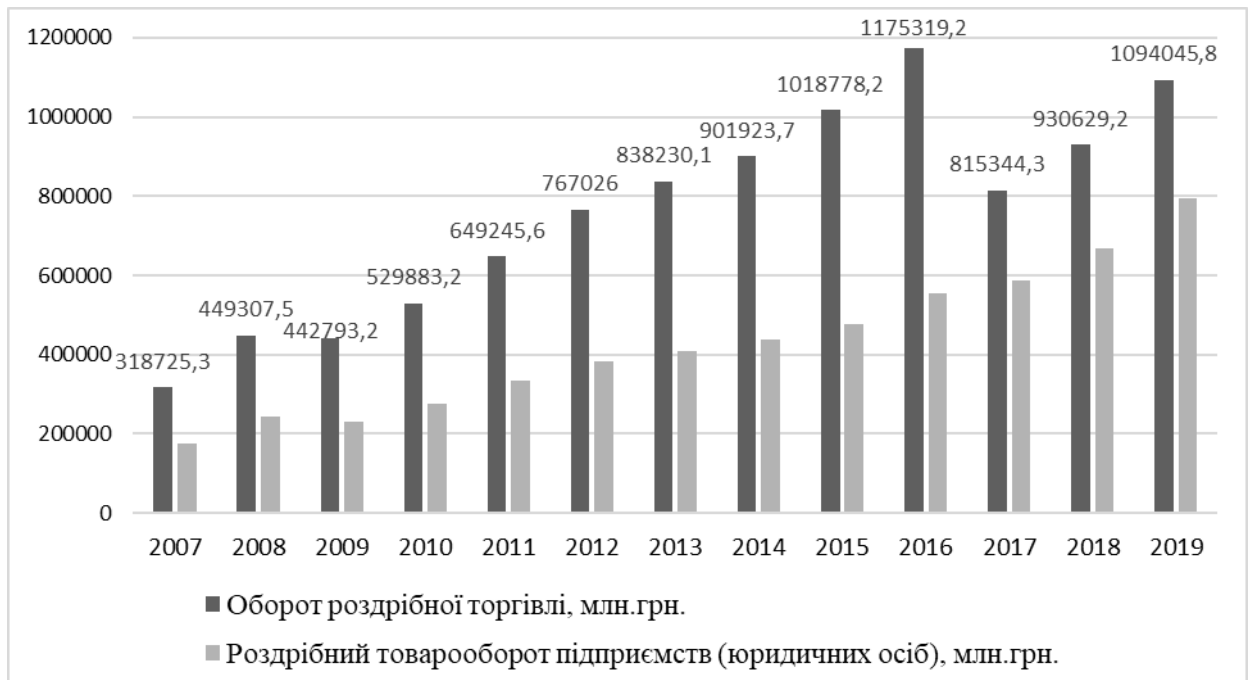


Рис. 1. 2. Динаміка обороту роздрібної торгівлі та роздрібного товарообігу підприємств України упродовж 2007-2019 рр.

В своєму розумінні поняття «ритейл» ми погоджуємось з баченням відмінностей ритейлу від традиційної роздрібної торгівлі науковцями Антонюком Я. М. та Шиндировським І. М. [1, с. 23-24].



Отже, ритейл – це кінцевий продаж, орієнтований на масового покупця. Головна його особливість – пропозиція придбати товари широкого асортименту, різних торгових марок і напрямків, по акціях і програмах лояльності, зібрані на одній локації.

Ринок ритейлу має суттєві переваги для споживачів:

- великий вибір товарів в одному місці;
- нижчі ціни за рахунок акцій, розпродажів, власних торгових марок (private labels); - діючі програми лояльності, бонуси; - організована та безпечна торгівля.

Таким чином, лише компанії, які відповідають таким параметрам, як великі обсяги продажів; трафік відвідувачів; програми лояльності; автоматизація процесів; технологічні новинки; наявна маркетинг стратегія, відносяться до ринку ритейлу.

В 2019 році ритейлери забезпечили 72,5 % роздрібних продажів – 793,5 млрд грн, що на 18,7% більше, ніж в 2018 році [8]. В регіональному розрізі найбільші темпи розвитку спостерігались у Київській області (без даних по м. Київ) – за рік товарообіг роздрібної торгівлі зріс на 20,8% та склав 64,2 млрд грн; Дніпропетровській області (13,6%; 79,4 млрд. грн) і, власне, місто Київ (15,5%; 185 млрд. грн)

Незначні темпи росту роздрібного товарообороту характерні для ритейлерів областей Східної України (Сумська область – 5,4%, Харківська область – 5,2%). Лише в одній області України, Чернівецькій, відбулося скорочення виручки ритейлерів (-1,5%). Джерело сформовано за даними Асоціації ритейлерів України (RAU) [6], GT Partners Ukraine [7]

Розглянемо основних гравців ринку продуктового ритейлу в Україні (товари сегменту FMCG) у 2019 році. За даними аналітичної компанії GT Partners Ukraine станом на кінець 2019 року лідером за кількістю магазинів в українському продуктовому ритейлі є мережа АТБ-маркет, що об'єднувала 1078 магазинів. У трійку лідерів ринку входять групи Fozzy (Сільпо, Фора, Le Silpo, Thrash!, Fozzy C&C, Favore) та Volwest (Наш Край, Spar), які на кінець

2019 року налічували 561 і 277 магазинів відповідно (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Лідери ринку продуктового ритейлу в Україні у 2018-2019 рр. за кількістю магазинів

РЕЙТИНГ	КОМПАНІЯ	МЕРЕЖІ	КІЛЬКІСТЬ МАГАЗИНІВ		ТЕМП ПРИРОСТУ ЗА РІК, %
			2018 рік	2019 рік	
1	ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	990	1078	8,9
2	Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	540	561	3,9
3	Volwest Group	Наш край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС	247	277	12,1
4	ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S	141	159	12,8
5	ТОВ «ЕКО»	ЕКО Маркет, Симпатик	114	148	29,8
6	ТОВ «Опторг-15»	Делві	109	112	2,8
7	ТОВ «Арітейл»	Коло	52	105	101,9
8	ТОВ «ЛК-ТРАНС»	ЛотОК	84	91	8,3
9	ТОВ «Модерн-Трейд»	Копійка, Копійка-мінімаркет, Santim	86	90	4,7
10	ТОВ «Таврія В»	Таврія-В, Космос	76	86	13,2

В 2019 році продуктові мережі відкрили 697 магазинів в Україні, що на 192 магазини більше, ніж в 2018 році. В 2018 році в Україні було відкрито 505 магазинів, а в 2017 році – 511. З відкритих 697 торгових точок, 518 – це магазини в нових локаціях, інші 179 змінили назву в результаті ребрендингу, поглинання чи зміни прав оренди. Лідерами за темпами росту в 2019 році стали мережа магазинів біля дому «Коло» ТОВ «Арітейл» (101,9%); ТОВ ТВК «Львівхолод», мережі «Рукавичка», «Під Боком», «Рукавичка S» (12,8%); ТОВ

«ЕКО» (29,8%). Лідерство за регіонами частково відрізняється (табл.1. 2).  
Джерело: за даними Асоціації ритейлерів України (RAU) [6], GT Partners Ukraine [7]

Таблиця 1.2

Характеристика головних продуктових ритейлерів за регіонами України  
на 01.01.2020 р.

КОМПАНІЯ	МЕРЕЖІ	КІЛЬКІСТЬ МАГАЗИНІВ	ТОРГОВА ПЛОЩА, КВ.М.
	Місто Київ		
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	199	169500
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	143	52980
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	12	98670
Novus Україна	NOVUS, NOVUS express	28	72350
Retail Group	Велика кишеня, Велмарт	27	41425
	Північна Україна (без м.Київ)		
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	155	98600
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	139	61000
ТОВ «ЕКО»	ЕКО Маркет, Симпатик	40	38 040
Novus Україна	NOVUS, NOVUS express	9	23000
	Центральна Україна		
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	129	60615
ТОВ «Август-Плюс»	МаркетОТП	71	31500
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	22	29645
НПП «Аргон»	ГРОШ, Грош експрес, К-Маркет, Економ	26	18600
Retail Group	Велика кишеня, Велмарт	8	19950
	Південна Україна		
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	121	59200

Продовження таблиці 1.2

ТОВ «Модерн-Трейд»	Копійка, Копійка-мінімаркет, Santim	90	48550
ТОВ «Таврія В»	Таврія-В, Космос	78	130125
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	49	66465
	Західна Україна		
Volwest Group	Наш край, SPAR, Наш Край ЕКСПРЕС	186	31550
ТОВ ТВК «Львівхолод»	Рукавичка, Під Боком, Рукавичка S	159	37380
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	110	62820
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	48	72630
ТОВ «ПАККО Холдинг»	Вопак, Пакко	63	29575
	Східна Україна		
ТОВ «АТБ-маркет»	АТБ, АТБ express	435	213355
Fozzi Group	Сільпо, Фора, Fozzi, Le Silpo, Thrash!, Favore	88	140070
ТОВ «Омега»	VARUS, VARUS-market, Планета	67	68440
Metro Cash & Carry Ukraine	METRO Cash & Carry	7	54000
ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	Ашан, Мій Ашан	7	53750

Велике значення відіграє походження і місце старту компанії. Так, у Києві та Північній Україні найпоширеніші торгові мережі компанії Fozzi Group, центральний офіс якої знаходиться в столиці.

На заході країни лідирують місцеві ритейлери – Volwest Group та ТОВ ТВК «Львівхолод».

Таким чином, основними рисами ринку продуктового ритейлу в Україні є:

- щорічне зростання товарообороту, кількості магазинів та торгівельних площ;
- розвиток франчайзингових мереж;

- ріст власних торгових марок;
- нарощування логістичних потужностей;
- низький рівень концентрації ринку та висока інтенсивність конкуренції.

До негативних проявів функціонування ринку ритейлу в Україні варто віднести низьке охоплення продаж вітчизняних товарів. Крім того, частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, які вироблені на території України, щороку зменшується (рис. 1. 3). Сформовано за даними Державної служби статистики України [8].

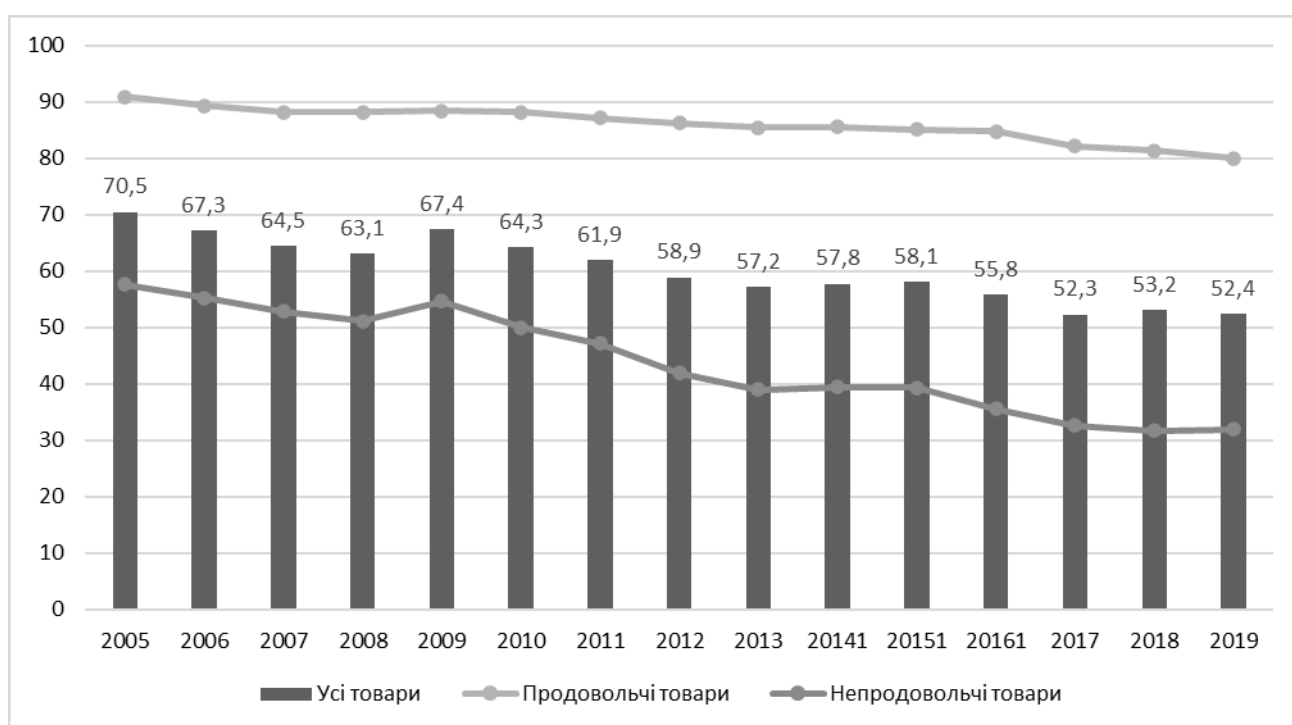


Рис. 1. 3. Частка продажу підприємствами роздрібною торгівлі товарів, які вироблені на території України

Згідно даних Державної служби статистики України, у 2019 році в роздрібній мережі було продано лише 52,4% вітчизняних товарів, в тому числі непродовольчих товарів частка продажу склала лише 32% [8]. Проте, в зв'язку з закриттям кордонів під час пандемії Covid-19, можливе зростання частки вітчизняних товарів в структурі продаж з 2020 року.

Отже, пріоритетами розвитку ринку ритейлу мають стати:

1. Організація безпеки для покупця та зручності обслуговування при offline торгівлі.

Беззаперечним є той факт, що навіть після відміни карантинних

обмежень, безпечність перебування в громадських місцях стане скоріше принципом, ніж вимогою чи правилом.

## 2. Зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce).

Сегмент електронної комерції в Україні займає незначну частку в загальному обсязі роздрібною торгівлі (4%). Проте, online торгівля є одним з найбільш перспективним і швидкозростаючим напрямком ритейлу, що має ряд переваг порівняно з класичними магазинами.

В праці [4] автори наголошують на перспективах електронного бізнесу в Україні, тому зазначають, що ритейлери повинні бути готовими оновити свою інформаційну систему для задоволення мінливого попиту на ринку та максимального задоволення потреб клієнтів.

Одночасно з розвитком online торгівлі виникає потреба якісних послуг кур'єрської доставки.

## 3. Розвиток інформаційних технологій (ІТ) в сфері ритейлу.

Застосування інформаційних технологій в роздрібній торгівлі зумовлює ефективність торговельної організації. Інформаційні продукти, що їх застосовують в торгівлі, не лише спрощують операційну діяльність підприємства, а й забезпечують управління взаєминами із клієнтами, постачальниками, контролюють процес продаж.

Федулова Л.І. нинішні тенденції в роздрібній торгівлі (укрупнення мереж, регіональна віддаленість об'єктів, національний масштаб діяльності передових ритейлерів, розвиток мультиформатності в рамках однієї мережі, прихід в Україну таких нових форматів, як DIY, посилення розповсюдження супер- і гіпермаркетів) називає передумовами до зміни вимог до інформаційно-технологічної інфраструктури мережевого ритейлу [5, с. 32]. Автор до трендів формування та розвитку ІТ в торговельних мережах відносить:

- розвиток ІТ, що сприяють мінімізації взаємодії між покупцями й обслуговуючим персоналом (термінали самообслуговування, селф-сервіси, інформаційні кіоски,

використання прайс-чекерів);

- IT-підтримка програм лояльності клієнтів, збору й обробки персональних даних клієнта;
- провадження систем особистої участі клієнтів (DMA);
- широке використання соціальних мереж в просуванні товарів та комунікаціях; – розвиток хмарних сервісів, що істотно прискорюють розв’язання інтеграційних завдань [5, с. 27-29].

4. Збільшення частки в товарообороті ритейлерів власних торгових марок.

Позиціонування private label як товару з меншою ціною та якістю, яку контролює ритейлер, дозволить утримати позиції роздрібним організаціям під час економічного спаду, коли покупці починають економити на придбанні продукції відомих торгових марок.

5. Часткове заміщення супермаркетів дискаунтерами і «магазинами біля дому» з удосконаленням сервісу обслуговування на основі принципу «позитивних емоцій».

Даний тренд буде продовжуватися, адже доступність, безпечність, зручність та емоції стають основними критеріями мотивації на рівні таких, як ціна і якість товару.

6. Нарощення логістичних потужностей.

Доцільними є інвестиції в розширення складів, удосконалення транспортної логістики, адже швидкість доставки товару до кінцевого споживача, контроль ланцюга поставок і скорочення витрат на логістику будуть ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі.

Ринок ритейлу в Україні показує щорічне зростання і відноситься до найбільш швидко розвинених сегментів української економіки, забезпечуючи 72,5 % роздрібних продажів в 2019 році. Виокремлені основні тренди продуктового та drogerie-ритейлу в Україні: щорічне зростання товарообороту, кількості магазинів та торгівельних площ; розвиток франчайзингових мереж; ріст власних торгових марок; нарощування логістичних потужностей; низький рівень концентрації ринку та висока інтенсивність конкуренції; акцент на формування позитивного споживчого попиту; підвищення соціальної

відповідальності бізнесу.

Основними пріоритетами в розвитку ринку ритейлу мають стати такі напрями як:

1. Організація безпеки для покупця та зручності обслуговування при offline торгівлі.
2. Зростання темпів електронної торгівлі (e-commerce).
3. Розвиток інформаційних технологій в сфері ритейлу.
4. Збільшення частки в товарообороті ритейлерів власних торгових марок (private label).
5. Часткове заміщення супермаркетів дискаунтерами і «магазинами біля дому».
6. Нарощення логістичних потужностей.

Наслідки економічної кризи та карантинних обмежень вплинуть на діяльність українських ритейлерів, що вимагає адаптації методів торгівлі до нових умов, активізації інноваційної діяльності в сфері роздрібною торгівлі. З огляду на це, перспективним напрямом подальших досліджень є детальне вивчення електронної торгівлі як способу диверсифікації діяльності в роздрібній мережі.

## **1.2 Аналіз діяльності та прогнозування основних економічних показників ПП «Комтехсервіс»**

У процесі формування звіту використовується баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про прибутки і збитки), інші елементи звітності ПП «Комтехсервіса». Економічні дані, фінансові індикатори та інша інформація, що надається Державною службою статистики України, використовуються для забезпечення зважених висновків про поточний фінансовий стан і ефективність роботи підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2016 – 2019 рр.

В 2016 р. ПП «Комтехсервіс» сформувало обсяг виручки в розмірі 281 998 тис. грн. Наведено в табл. 1.3.



Таблиця 1.3

Динаміка техніко-економічних показників ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Чистий дохід, тис. грн.	281998	293674	325261	374498	92500	49237	32,8	15,14
Собівартість, тис. грн.	276667	287348	303001	330576	53909	27575	19,49	9,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	5321	6326	22260	43922	38601	21662	725,45	97,31
Частка основних засобів у активах	0,02	0,01	0,01	0,02	0	0,01	0	100
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,3	0,26	0,49	0,21	0,23	75	88,46
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	5,11	4,03	3,84	-	-0,19	діл. на нуль	-4,71
Фондовіддача, обороти	-	357,49	340,05	214,98	-	-125,07	діл. на нуль	-36,78
Фондоємність	-	0	0	0	-	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	8,15	6,14	5,12	-	-1,02	діл. на нуль	-16,61
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	18,69	13,54	13,92	-	0,38	діл. на нуль	2,81
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	-1,34	-3,17	-0,65	1,57	2,91	2,22	-217,16	-341,54
Матеріалоемність	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль

Продовження таблиці 1.3

Витрати на гривню продажів, грн.	0,98	0,98	0,93	0,88	-0,1	-0,05	-10,2	-5,38
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,12	-0,18	-0,12	-0,07	0,05	0,05	-41,67	-41,67
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,06	-0,09	-0,06	-0,02	0,04	0,04	-66,67	-66,67
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,93	0,91	0,93	0,96	0,03	0,03	3,23	3,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,03	0,03	-0,02	0	-40	0
Середня кількість працівників, осіб	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Фонд оплати праці, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль

На кінець періоду дослідження (2019 р.) виручка становить 374 498 тис. грн., що на 32,8% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростає швидшими темпами (на 32,8%), ніж собівартість (на 19,49% за 2016 - 2019 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ПП «Комтехсервіса».

Валовий прибуток ПП «Комтехсервіса» був додатним на кінець 2019 р. і становив 43922 тис. грн. проти 5321 тис. грн. в 2016 р., що вказує на ефективні

операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2019 р. ПП «Комтехсервіс» на кожну гривню продажів заробило 1,57 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме - шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на 2,91 в 2016 - 2019 рр.

Залучені основні засоби ПП «Комтехсервіса» використовуються в операційному процесі менш інтенсивно, про що свідчить зниження фондівіддачі (поточне значення становить 214,98 проти базового 357,49). В 2019 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 214,98 гривень товарів і послуг.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу (на -18,14%) в 2016 - 2019 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ПП «Комтехсервіса». Але все ще залишається проблемою від'ємний обсяг залученого капіталу власників. На кінець 2019 р. обсяг власного капіталу від'ємний, що вказує на вразливе фінансове становище і високу ймовірність банкрутства та динаміку джерел фінансування ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Динаміка джерел фінансування ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.,

тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Зареєстрований (пайовий) капітал	1000	10000	10000	10000	9 000	0	900	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3751	-13151	-15322	-12252	-8 501	3070	226,63	-20,04
Неоплачений капітал	0	3009	319	0	0	-319	діл. на нуль	-100
<b>ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ</b>	<b>-2751</b>	<b>-6160</b>	<b>-5641</b>	<b>-2252</b>	<b>499</b>	<b>3 389</b>	<b>-18,14</b>	<b>-60,08</b>
Інші довгострокові зобов'язання	302	353	103	514	212	411	70,2	399,03
<b>ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>302</b>	<b>353</b>	<b>103</b>	<b>514</b>	<b>212</b>	<b>411</b>	<b>70,2</b>	<b>399,03</b>
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	46574	70490	91976	94804	48230	2828	103,56	3,07
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1	0	1	1	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0	0	12	21	21	9	діл. на нуль	75
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0	1	24	40	40	16	діл. на нуль	66,67
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1141	1476	693	4 151	3010	3 458	263,8	498,99
Поточні забезпечення	197	472	1188	1972	1775	784	901,02	65,99
Інші поточні зобов'язання	2257	640	5636	1595	-662	-4 041	-29,33	-71,7
<b>ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>50170</b>	<b>73079</b>	<b>99530</b>	<b>102584</b>	<b>52414</b>	<b>3054</b>	<b>104,47</b>	<b>3,07</b>
Баланс	47721	67272	93992	100846	53125	6854	111,32	7,29

В 2016 р. ПП «Комтехсервіс» сформувало обсяг виручки в розмірі 281 998 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2019 р.) виручка становить 374 498 тис. грн., що на 32,8% більше показника на початок періоду аналізу. (табл. 1.5). Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Таблиця 1.5

Динаміка фінансових результатів ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.,  
тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	281998	293674	325261	374498	92500	49237	32,8	15,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	276667	287348	303001	330576	53909	27575	19,49	9,1
Валовий прибуток (збиток)	5321	6326	22260	43922	38 601	21662	725,45	97,31
Інші операційні доходи	48	126	1069	160	112	-909	233,33	-85,03
Адміністративні витрати	5980	9903	16790	18362	12382	1572	207,06	9,36
Витрати на збут	3 096	5778	8245	14971	11875	6726	383,56	81,58
Інші операційні витрати	68	91	393	4 863	4795	4470	7051,47	1 137,4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-3775	-9320	-2099	5886	9661	7985	-255,92	-380,42
Інші фінансові доходи	106	49	31	30	-76	-1	-71,7	-3,23

Продовження таблиці 1.5

Інші доходи	0	2	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Фінансові витрати	42	118	83	75	33	-8	78,57	-9,64
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-3711	-9387	-2151	5 841	9552	7992	-257,4	-371,55
Витрати (дохід) з податку на прибуток	37	0	0	0	-37	0	-100	діл. на нуль
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-3748	-9387	-2151	5 841	9589	7992	-255,84	-371,55

Про підвищення ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, що зростав швидшими темпами (на 32,8%), ніж собівартість (на 19,49% за 2016 - 2019 рр.). Важливо підтримувати поточну динаміку, що дозволить досягати більш відчутного фінансового результату ПП «Комтехсервіса».

Валовий прибуток ПП «Комтехсервіса» був додатнім на кінець 2019 р. і становив 43 922 тис. грн. проти 5 321 в 2016 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ПП «Комтехсервіса» становить 3 748 тис. грн. в 2016 р.

Позитивна динаміка показника ПП «Комтехсервіса» (приріст 9 589 тис. грн.) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Підвищений ризик втрати платоспроможності ПП «Комтехсервіса» спостерігається в перспективі до 1 місяця, адже активи і пасиви першої групи не є збалансованими. У компанії на 97 529 тис. менше найбільш ліквідних активів, ніж найбільш термінових зобов'язань(табл 1.6).

Таблиця 1.6

## Оцінка ліквідності балансу ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
A1 (грошові кошти і поточні фінансові інвестиції)	2492	5955	3 068	3460	968	392	38,84	12,78
A2 (короткострокова дебіторська заборгованість)	13595	17832	30200	23599	10 004	-6 601	73,59	-21,86
A3 (запаси, поточні біологічні активи, інші оборотні активи, витрати майбутніх періодів)	30 810	42587	59 419	71262	40 452	11 843	131,3	19,93
A4 (необоротні активи)	824	898	1305	2525	1701	1220	206,43	93,49
П1 (поточна кредиторська заборгованість)	47913	72439	93894	100989	53076	7095	110,78	7,56
П2 (короткострокові кредити банків, доходи майбутніх періодів, інші поточні зобов'язання)	2257	640	5 636	1595	-662	-4 041	-29,33	-71,7
П3 (довгострокові зобов'язання і забезпечення)	302	353	103	514	212	411	70,2	399,03
П4 (власний капітал та інше)	-2751	-6160	-5641	-2252	499	3389	-18,14	-60,08
A1-П1	- 45421	- 66484	-90826	-97529	-52108	-6703	114,72	7,38
A2-П2	11338	17192	24564	22004	10666	-2560	94,07	-10,42
A3-П3	30508	42234	59316	70748	40 240	11432	131,9	19,27
A4-П4	3575	7 058	6 946	4777	1 202	-2169	33,62	-31,23
ΔАП1 = A1-П1	- 45421	- 66484	-90826	-97529	-52108	-6703	114,72	7,38
ΔАП2=A2-П2 + ΔАП1	- 34083	- 49292	-66262	-75525	-41442	-9263	121,59	13,98
ΔАП3=A3-П3 + ΔАП2	-3575	-7058	-6 946	-4777	-1202	2169	33,62	-31,23
ΔАП4=A4-П4 + ΔАП3	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль

Для вирішення такої ситуації необхідно залучати банківське короткострокове фінансування, використовувати інші інструменти заповнення

нестачі фінансових ресурсів. Крім цього, спостерігається дисбаланс по другій і третій групі, що також може чинити негативний вплив на стійкість підприємства. Важливо проводити більш виважену політику в сфері формування активів і зобов'язань, що дозволить мінімізувати ризик погіршення відносин з контрагентами через несвоєчасне погашення зобов'язань.

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності.

ПП «Комтехсервіс» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2016 - 2019 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 0,93 гривень до 0,96. (табл 1.7).

Якщо зіставити його з нормативним ( $\geq 2$ ), то можна зробити висновок, що у підприємства можуть виникнути проблеми з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів і так далі.

ПП «Комтехсервіс» мало можливість погасити 32% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2016 р.).

Таблиця 1.7

Динаміка показників ліквідності ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,93	0,91	0,93	0,96	0,03	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,36	0,34	0,27	-0,05	-0,07
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,03	0,03	-0,02	0
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,28	0,25	0,33	0,24	-0,04	-0,09

Що ж стосується значення показника на останню звітну дату (2019 р.), то воно не знаходиться в нормативних межах, адже на кожну одиницю



короткострокових зобов'язань у підприємства було лише 0,27 гривень оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ПП «Комтехсервіса» протягом найближчого місяця був відчутним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 3% від загальної суми поточних зобов'язань в 2019 р. Таке значення є низьким по відношенню до нормативного.

В цілому підприємству вдалося вибудувати добрі стосунки з постачальниками і клієнтами, адже дебітори відволікають менше коштів, ніж надають постачальники, інші сторони, які формують кредиторську заборгованість підприємства. На кожну одиницю кредиторської заборгованості ПП «Комтехсервіса» припадає 0,24 гривень дебіторської (рис 1.4). Це знижує потребу в додаткових фінансових ресурсах, які дорогі в обслуговуванні.

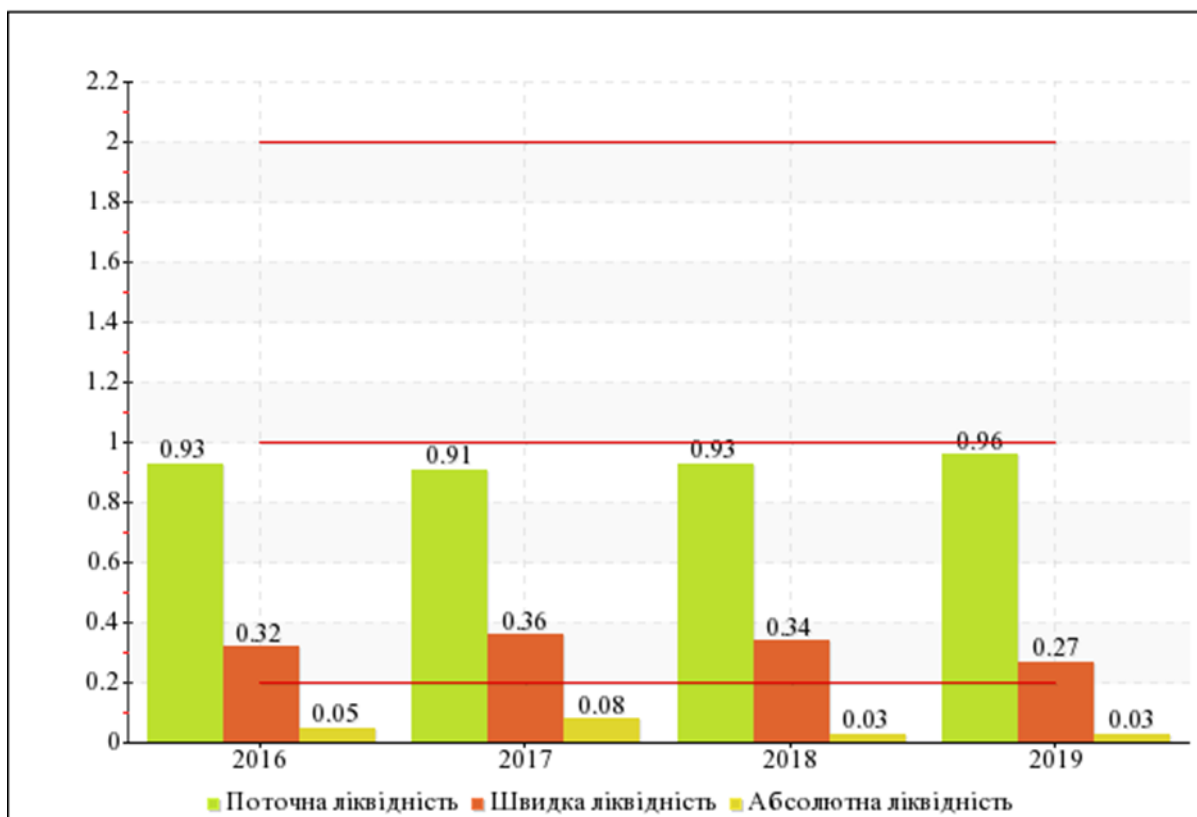


Рис. 1.4.. Показники ліквідності ПП «Комтехсервіса»

Розрахована сума власних оборотних коштів ПП «Комтехсервіса» є від'ємною (-4 777 тис. грн.), що вказує на нездатність менеджменту залучити у власників необхідне фінансування для закупівлі матеріальних ресурсів з метою формування запасів, надання товарних кредитів клієнтам, вирішення інших завдань. Підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування для поповнення обігового капіталу. Обсяг цих коштів знизився на 1 202 тис. грн. за 2016 - 2019 рр.(табл 1.8)

Управлінці ПП «Комтехсервіса» не забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як недостатня частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство більше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Індикатор дорівнює -5% в 2019 р.

Таблиця 1.8.

Динаміка показників фінансової стійкості ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018
Власні обігові кошти, тис. грн.	-3575	-7058	-6946	-4777	-1202	2 169
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-0,08	-0,11	-0,07	-0,05	0,03	0,02
Маневреність власних оборотних коштів	-0,7	-0,84	-0,44	-0,72	-0,02	-0,28
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	-0,12	-0,18	-0,12	-0,07	0,05	0,05
Коефіцієнт фінансової автономії	-0,06	-0,09	-0,06	-0,02	0,04	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	-17,35	-10,92	-16,66	-44,78	-27,43	-28,12
Коефіцієнт фінансового левериджу	-18,35	-11,92	-17,66	-45,78	-27,43	-28,12
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,3	1,15	1,23	2,12	0,82	0,89
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,99	1	1	1	0,01	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	-0,05	-0,09	-0,06	-0,02	0,03	0,04
Коефіцієнт мобільності активів	56,91	73,91	71,02	38,94	-17,97	-32,08

Власні обігові кошти характеризуються низьким рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (-0,72).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ПП «Комтехсервіса». Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-7% в 2019 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2016 - 2019 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ПП «Комтехсервіса». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,05 процентних пунктів.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ПП «Комтехсервіс» не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, адже індикатор фінансової автономії дорівнює -2%. Той факт, що відповідний показник залишається низьким, говорить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то кредитори нічого не отримають.

У своїй політиці залучення зобов'язань в якості джерел фінансування, як можна судити із показника короткострокової заборгованості, підприємство робить акцент на короткострокових боргах, що дозволяє залишатися більш маневреним, залучати і платити за кошти лише в разі потреби. З іншого боку, якщо підприємству буде обмежено доступ до такої короткострокової заборгованості, то воно не зможе забезпечити стійкість господарських процесів. Поточні зобов'язання формували 100% зобов'язань в 2019 р. За 2016 - 2019 рр. індикатор ПП «Комтехсервіса» виріс на 0,01.

Якщо індикатор автономії враховує вартість власного капіталу, то загальний коефіцієнт фінансової стійкості розраховується з додатковим елементом у вигляді довгострокових зобов'язань ПП «Комтехсервіса». Значення цього показника в 2019 р. в розмірі -2% говорить про те, що ризик зупинки діяльності через недостатній обсяг короткострокових зобов'язань є високим протягом найближчого року.

Структура активів ПП «Комтехсервіса» в 2019 р. вказує на високий рівень адаптивності, так як в разі необхідності підприємство зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси, вивільнити фінансові ресурси з тих активів, які не є перспективними і недостатньо продуктивними в мінливих умовах, з іншого боку, направити їх згідно з оновленою політикою формування активів. На кожну гривню необоротних активів було 38,94 гривень оборотних активів.

Поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як «проблемний стан».

Структура і обсяг фінансових ресурсів ПП «Комтехсервіса» не є задовільними, так як у компанії недостатньо 74705 тис. грн. постійних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової роботи. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як проблемний. (табл 1.9)

Поточний рівень фінансової стійкості сформовано відносно високим обсягом запасів, а значить і великим необхідним обсягом власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для забезпечення їх формування. Як результат, ПП «Комтехсервіс» може накопичити матеріальні запаси за рахунок наявних у розпорядженні короткострокових зобов'язань, тому в умовах зміни ситуації на фінансовому ринку та обмеження доступу до нього підприємству, воно не зможе забезпечити стабільність операційних процесів протягом найближчого року. Фінансове становище підприємства є складним протягом 2019 р. Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення того, до якої категорії відноситься підприємство як позичальник.

Таблиця 1.9

## Визначення типу фінансової стійкості ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019

рр., тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ) , +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Власний капітал та резерви	-2751	-6160	-5641	-2 252	499	3389	-18,14	-60,08
Необоротні активи	824	898	1305	2525	1701	1 220	206,43	93,49
Власні обігові кошти	-3575	-7058	-6946	-4777	-1202	2 169	33,62	-31,23
Довгострокові зобов'язання	302	353	103	514	212	411	70,2	399,03
Наявність власних обігових коштів та довгострокових джерел для фінансування запасів	-3273	-6705	-6843	-4 263	-990	2580	30,25	-37,7
Короткострокові зобов'язання	50170	73079	99530	102584	52414	3054	104,47	3,07
Наявність власних обігових коштів, короткострокових та довгострокових джерел для фінансування запасів	46897	66374	92687	98321	51424	5634	109,65	6,08
Загальна сума запасів	30625	39913	58796	70442	39817	11646	130,01	19,81
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів для формування запасів	-34200	-46971	-65742	-75219	-41019	-9477	119,94	14,42
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та довгострокових джерел для формування запасів	-33898	-46618	-65639	-74705	-40807	-9066	120,38	13,81
Надлишок (+), недостача власних обігових коштів та короткострокових і довгострокових джерел для формування запасів	16272	26461	33891	27879	11607	-6012	71,33	-17,74

З огляду на отриманий результат, ПП «Комтехсервіс» можна віднести до категорії «Середньої якості» в 2019 р. Ступінь впевненості оцінки - 93%.

З точки зору самого підприємства і його можливостей така оцінка говорить про те, що в разі необхідності ПП «Комтехсервіс» завжди зможе звернутися до учасників фінансового ринку для того, щоб залучити необхідне фінансування на звичайних умовах і своєчасно погасити зобов'язання або використовувати довгострокові кошти для посилення і розширення. З точки зору банку така оцінка означає, що ПП «Комтехсервіс» характеризується збалансованою фінансовою системою, прийнятною бізнес-моделлю, яка дозволяє в більшості випадків своєчасно відповідати за нарахованими відсотками і самим тілом наданого кредиту. Крім цього, така оцінка підприємства, рівня його кредитоспроможності, показує, що вартість фінансування буде такою ж, як і в середньому це характерно для українського фінансового ринку. (табл 1.10), (табл 1.11), (табл 1.12)

За період дослідження кредитоспроможність підприємства зросла, що позитивно позначається на довірі до нього з боку різних учасників ринку.

Таблиця 1.10

## Визначення показників кредитоспроможності ПП «Комтехсервіса»

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ) , +,-	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	-0,06	-0,09	-0,06	-0,02	0,04	0,04
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	0,98	0,99	0,99	0,97	-0,01	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,08	-0,11	-0,07	-0,05	0,03	0,02
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,93	0,91	0,93	0,96	0,03	0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,08	0,03	0,03	-0,02	0
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	-	-0,16	-0,03	0,06	-	0,09
Коефіцієнт оборотності активів	-	5,11	4,03	3,84	-	-0,19

Таблиця 1.11

## Величина коефіцієнтів кредитоспроможності ПП «Комтехсервіса»

ПОКАЗНИКИ	РІК		
	2017	2018	2019
Коефіцієнт автономії (рівень самофінансування)	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
Частка оборотних активів в загальній величині сукупних активів	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Дуже низький	Дуже низький	Дуже низький
Коефіцієнт поточної ліквідності	Низький	Низький	Низький
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Середній	Низький	Низький
Коефіцієнт рентабельності активів (за прибутком до оподаткування)	Дуже низький	Дуже низький	Середній
Коефіцієнт оборотності активів	Дуже високий	Дуже високий	Дуже високий

Для визначення «Величини коефіцієнта» використовується поточне значення відповідного індикатора.

Таблиця 1.12

## Визначення кредитоспроможності ПП «Комтехсервіса»

ПЕРІОД ДОСЛІДЖЕННЯ	ПОЗНАЧЕННЯ ГРУПИ	НАЗВА ГРУПИ	КІЛЬКІСТЬ КОЕФІЦІЄНТІВ У ГРУПІ	ЗНАЧЕННЯ
2017	N1	Дуже низьке	3	0,429
	N2	Низьке	1	0,143
	N3	Середнє	1	0,143
	N4	Високе	0	0
	N5	Дуже високе	2	0,286
	F	0,411		
2018	N1	Дуже низьке	3	0,429
	N2	Низьке	2	0,286
	N3	Середнє	0	0
	N4	Високе	0	0
	N5	Дуже високе	2	0,286
	F	0,382		
2019	N1	Дуже низьке	2	0,286
	N2	Низьке	2	0,286
	N3	Середнє	1	0,143
	N4	Високе	0	0
	N5	Дуже високе	2	0,286
	F	0,443		

Як показано в таблиці 1.13 , сукупна сума доходів ПП «Комтехсервіса» дорівнювала 281 998 тис. грн. в 2016 р, 293 674 тис. грн. в 2017 р, 325 261 тис. грн. в 2018 р 374 688 тис. грн. в 2019 р., що вище значення 2016 р. на 32,8% і попереднього 2018 р на 15,4%.

Така динаміка показника пов'язана з впливом наступних факторів:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (+32,8%)
- інші операційні доходи (+233,33%)

Скорочення показника відбувається в зв'язку з наступними причинами:

- інші фінансові доходи (-71,7%)

Таблиця 1.13

Динаміка доходів ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр., тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	281998	293674	325261	374498	92500	49237	32,8	15,14
Інші операційні доходи	48	126	1 069	160	112	-909	233,33	-85,03
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші фінансові доходи	106	49	31	30	-76	-1	-71,7	-3,23
Інші доходи	0	2	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Всього доходів	282152	293851	326361	374688	92536	48327	32,8	14,81



Як видно з таблиці 1.14 обсяг витрат підприємства зростає.

До зростання стимулювали наступні фактори:

- собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (+19,49%)
- адміністративні витрати (+207,06%)
- витрати на збут (+383,56%)
- інші операційні витрати (+7 051,47%)
- фінансові витрати (+78,57%)

Скорочення показника відбувається в зв'язку з наступними причинами:

- витрати (дохід) з податку на прибуток (-100%)

Визначення імовірності банкрутства підприємства:

Таблиця 1.14

Динаміка об'єму витрат ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр., тис. грн.

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	276667	287348	303001	330576	53 09	27575	19,49	9,1
Адміністративні витрати	5980	9903	16790	18362	12382	1572	207,06	9,36
Витрати на збут	3096	5778	8245	14971	11875	6726	383,56	81,58
Інші операційні витрати	68	91	393	4863	4795	4470	7051,47	1137,4
Фінансові витрати	42	118	83	75	33	-8	78,57	-9,64
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Інші витрати	0	0	0	0	0	0	діл. на нуль	діл. на нуль
Витрати (дохід) з податку на прибуток	37	0	0	0	-37	0	-100	діл. на нуль
Всього витрат	285890	303238	328512	368847	82957	40335	29,02	12,28

Для визначення ймовірності банкрутства на ПП «КОМТЕХСЕРВІС» було побудовано двофакторну модель Альтмана (табл 1.15) та п'ятифакторну модель Альтмана (табл 1.16)

В 2019 р. значення показника становило  $-0,3877 - 1,0736 * ( 98\ 321 / 102\ 584 ) + 0,579 * ( ( 514 + 102\ 584 ) / 100\ 846 ) = -0,82$

Це означає, що ймовірність банкрутства ПП «Комтехсервіса» низька.

Таблиця 1.15.

## Двофакторна модель Альтмана

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Поточна ліквідність	0,93	0,91	0,93	0,96	0,03	0,03	3,23	3,23
Співвідношення зобов'язань до капіталу	1,06	1,09	1,06	1,02	-0,04	-0,04	-3,77	-3,77
Z	-0,78	-0,73	-0,77	-0,82	-0,04	-0,05	5,13	6,49

Таблиця 1.16

## П'ятифакторна модель Альтмана

ПОКАЗНИКИ	РІК				АБСОЛЮТНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), +,-		ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ (ВІДХИЛЕННЯ), %	
	2016	2017	2018	2019	2019 / 2016	2019 / 2018	2019 / 2016	2019 / 2018
Оборотний капітал до суми активів підприємства	-0,07	-0,1	-0,07	-0,04	0,03	0,03	-42,86	-42,86
Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми активів	-0,08	-0,2	-0,16	-0,12	-0,04	0,04	50	-25
Співвідношення прибутку до оподаткування до суми активів	-0,08	-0,14	-0,02	0,06	0,14	0,08	-175	-400
Співвідношення власного капіталу до заборгованості (фінансова структура)	-0,05	-0,08	-0,06	-0,02	0,03	0,04	-60	-66,67
Співвідношення доходу до суми активів	5,91	4,37	3,46	3,71	-2,2	0,25	-37,23	7,23
Z	5,5	3,64	3,16	3,73	-1,77	0,57	-32,18	18,04

В 2019 р. значення показника Z становить  $0,717 * ( ( 98\ 321 - 102\ 584 ) / 100\ 846 ) + 0,847 * ( -12\ 252 / 100\ 846 ) + 3,107 * ( 5\ 841 / 100\ 846 ) + 0,42 * ( -2\ 252 /$

$$( 514 + 102\,584 ) + 0,995 * ( 374\,498 / ( 100\,846 ) ) = 3,73$$

ПП «Комтехсервіс» стабільне і стійке.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є досягнення цілей, визначених власниками. Зазвичай вони полягають у генеруванні прибутку. Збільшення власного капіталу на -18,14% в 2016 - 2019 рр. свідчить як про досягнення цієї мети, так і про зміцнення фінансового потенціалу ПП «Комтехсервіса». Але все ще залишається проблемою від'ємний обсяг залученого капіталу власників. На кінець 2019 р. обсяг власного капіталу від'ємний, що вказує на вразливе фінансове становище і високу ймовірність банкрутства.

Фінансове становище власників ПП «Комтехсервіса» в 2016 - 2019 рр. посилюється, так як після вирахування зобов'язань обсяг наявних чистих активів зростає на -18,14%. Таким чином, підприємство характеризується ефективною бізнес-моделлю.

В 2016 р. ПП «Комтехсервіс» сформувало обсяг виручки в розмірі 281 998 тис. грн.

На кінець періоду дослідження (2019 р.) виручка становить 374 498 тис. грн., що на 32,8% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також

об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ПП «Комтехсервіса» становить 3 748 тис. грн. в 2016 р.

Позитивна динаміка показника ПП «Комтехсервіса» (приріст 9 589 тис. грн.) говорить про здатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку.

Більш швидке збільшення обсягу запасів ПП «Комтехсервіса» в порівнянні з чистим доходом говорить про те, що підприємство використовує менш ефективні методики, не шукає можливостей вивільнення частини фінансових ресурсів, які загрузли в запасах. Як результат, такі фонди не можна використовувати за альтернативними напрямками. В цілому ефективність управління запасами знижується в 2016 - 2019 рр.

Дебіторська заборгованість ПП «Комтехсервіса» здійснила 13,92 оборотів в рік, а період інкасації заборгованості дорівнює 25,86 днів.

Клієнти при отриманні товарів і послуг підприємства, постачальники при отриманні авансів, інші дебітори відволікають у компанії пропорційно більші суми коштів на кінець періоду дослідження, що призвело до зниження оборотності цього елемента активу на 4,77.

Клієнти та інші дебітори використовували в 2019 р. кошти компанії протягом менш тривалого періоду (25,86 днів) в порівнянні з тим терміном, протягом якого підприємство відволікало частину оборотного капіталу постачальників та інших партнерів в рамках фінансово-господарських відносин при формуванні кредиторської заборгованості 104,39 днів). Якщо це не призводить до погіршення відносин з постачальниками, то доцільно і далі дотримуватися такої політики.

Індикатор рентабельності активів ПП «Комтехсервіса» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів ПП «Комтехсервіса», було сформовано чистого прибутку в розмірі 6 копійок в 2019 р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні,

тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

Чинниками першого порядку при формуванні рентабельності активів були чистий фінансовий результат і середньозважена вартість активів.

Збільшення чистого прибутку (збитку) ПП «Комтехсервіса» з -2 151 тис. грн. до 5 841 тис. грн. дозволило досягти зростання рентабельності активів в 2016 - 2019 рр., але збільшення обсягу залучених активів з 47 721 тис. грн. до 100 846 тис. грн. здійснювало на показник протилежний вплив.

Відповідно, в 2019 р. рівень окупності активів ПП «Комтехсервіса» дорівнює 16,68 років.

Виявлене підвищення вказує, що підприємство стає все більш привабливим об'єктом інвестування з точки зору потенціалу генерування доходу для власників акцій чи інших цінних паперів, що відображають право власності на частку підприємства.

Неможливо здійснити економічну інтерпретацію окупності власного капіталу, так як рентабельність цього джерела фінансування від'ємна.

Вчені та практики виділяють дві основні групи показників фінансової стійкості. Перша, яка розглядалася вище, враховує обсяг власних обігових коштів. Друга ж група показників відображає співвідношення між зобов'язаннями та власним капіталом компанії.

ПП «Комтехсервіс» не здатне самостійно профінансувати істотну частку необхідних активів, адже індикатор фінансової автономії дорівнює -2%. Той факт, що відповідний показник залишається низьким, говорить про недовіру до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то кредитори нічого не отримають.

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні

запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі і процесі надання послуг. Якщо виникають перебої з поставками, то це загрожує як виконанню виробничої програми, так і іміджу ПП «Комтехсервіса». Низьке значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (-7% в 2019 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є відчутним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2016 - 2019 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ПП «Комтехсервіса». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,05 процентних пунктів.

### **1.3 Дослідження конкурентного середовища ПП «Комтехсервіс»**

Для забезпечення економічного розвитку підприємству необхідно забезпечити не тільки стабільність показників конкурентоспроможності, але й запроваджувати заходи щодо їх підвищення. Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін та потребує управління та наявність стратегічного підходу підприємства, тобто для ефективного функціонування підприємства необхідна розробка стратегії такого підвищення з врахуванням всіх аспектів сприяння та протидії. Процес підвищення конкурентоспроможності потребує врахування специфіки взаємозв'язку як між елементами організації, так і з їх оточенням, і являє собою процес прийняття рішень (включаючи цілі, методи, штани) по досягненню цілей підвищення конкурентоспроможності. Основними завданнями у сфері підвищення конкурентоспроможності є: – усунення бар'єрів підприємницькій діяльності, зменшення податкового тиску; – удосконалення законодавства в галузі підприємницької діяльності, розроблення антимонопольного законодавства; – забезпечення платоспроможного попиту населення; – державна підтримка новостворених підприємств: створення служб інформації про новітні технології, зміни у законодавстві, перспективні ринки збуту; – фінансове стимулювання інноваційної діяльності підприємств щодо створення нових

товарів і послуг.

Важливими сферами підвищення конкурентоспроможності є: управління інноваціями та технологіями; процес виробництва; використання інформації; управління людськими ресурсами; управління змінами тощо. На підвищення конкурентоспроможності підприємства впливає безпосередньо сам ринок, тобто ринкова середа, в якій функціонує підприємство та її особливості. До таких особливостей можна віднести: глобалізацію ринку і наявність всесвітньої інформаційної мережі.

SWOT-аналіз, як і інші інструменти антикризового фінансового управління має певні переваги та недоліки [21]. Перевагами SWOT-аналізу є: можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку; визначення переваг підприємства відносно конкурентів. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: суб'єктивність вибору чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; слабка адаптація до середовища, яке швидко змінюється. Незважаючи на недоліки все ж даний інструмент досить широко використовуються у рамках антикризового фінансового управління та при якісному проведенні може дати максимальну кількість проблем, які існують у підприємства.[22] Отже, за допомогою SWOT-аналізу проведемо діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на прикладі ПП «КОМТЕХСЕРВІС». (табл. 1.17)

За результатами проведенного аналізу визначено пріоритети в розподілі наявних ресурсів відповідно до зовнішні можливостей і загроз. Виявлено основні причини, що негативно впливають на діяльність ПП «КОМТЕХСЕРВІС» і запропоновано альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення і підвищення конкурентоспроможності даного підприємства у процесі формування стратегії.

Для комплексної оцінки підприємства стосовно конкурентів доцільно скласти матрицю профілю / іміджу. Дана матриця (табл. 1.18) передбачає заповнення керівництвом і фахівцями з маркетингу підприємства, а також

альтернативне заповнення споживачами. Порівняння внутрішнього і зовнішнього бачення дозволить побачити правильність внутрішньої оцінки продуктового ряду підприємства.

Таблиця 1.17

## Матриця SWOT-аналізу ПП «КОМТЕХСЕРВІС»

1	Стан зовнішнього середовища	
	2	3
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перехід до більш ефективних стратегій.</li> <li>2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів.</li> <li>3. Залучення позикового капіталу.</li> <li>4. Налагодження ділових відносин з іноземними підприємствами.</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність в економіці.</li> <li>2. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку сфери торгівлі.</li> <li>3. Зниження рівня доходів населення.</li> <li>4. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями.</li> <li>5. Низька рентабельність продажу робіт та послуг.</li> <li>6. Висока собівартість послуг підприємств.</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впізнаваність організації позитивний імідж.</li> <li>2. Кваліфікований персонал.</li> <li>3. Великий досвід функціонування на ринку.</li> <li>4. Висока якість продукції</li> <li>5. Зручне розташування магазинів у містах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення перепідготовки та підвищення рівня освіти без відриву від роботи.</li> <li>2. Почасова оплата праці.</li> <li>3. Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливий кар'єрний зріст.</li> <li>2. Введення додаткових пільг за вислугу років.</li> <li>3. Покращення умов праці працівникам підприємства.</li> <li>4. Залучення нового обладнання за для автоматизації.</li> <li>5. Введення новітніх технологій</li> </ol>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостача оборотних коштів.</li> <li>2. Слабка позиція у конкурентній боротьбі</li> <li>3. Вразливість підприємства до конкурентного тиску</li> </ol> <p>Високий рівень витрат</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення нових інвесторів.</li> <li>2. Пошук додаткових постачальників для підприємства.</li> <li>3. Перегляд внутрішнього обліку підприємства, введення додаткових контрольних точок для перегляду звітів про проведення діяльності та обсягах продукції.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Більш детально розглядати показники від діяльності підприємства у вигляді звітів.</li> <li>2. Дотримуватися підвищення рівня показників якості реалізованої продукції.</li> <li>3. Зміцнювати завойовані позиції на ринку</li> </ol>



В таблиці 3 проведено конкурентноспроможність магазинів КТС із такими гігантами торгівлі як: Розетка та Фокстрот. Дослі був проведений за допомогою методу експертних оцінок і експертами в даному випадку виступали працівники підприємств та звичайні клієнти.

Умовні позначення:

КТС – **К**; Розетка – **Р**; Фокстрот – **Ф**.

За системою 1111 - 5555, без урахування вагомості факторів, конкурентноздатність визначають як суму балів за кожним фактором. Експерт (один або група) дає оцінку фактора від 1 (мінімум, найгірше значення фактора) до 5 (найкраще значення фактора). За цією системою мінімальне значення конкурентноздатності дорівнюватиме 8 (1+1+1+1+...), максимальне — 40 (5+5+5+5+...). [23]

Таблиця 1.18

Матриця профілю / іміджу

Показники	Оцінка показника				
	1	2	3	4	5
Репутація			<b>К</b>	<b>Ф</b>	<b>Р</b>
Ціна товару			<b>Ф, Р</b>	<b>К</b>	
Розміщення магазинів		<b>Р</b>		<b>К, Ф</b>	
Якість обслуговування					<b>Р, К, Ф</b>
Кількість продукції		<b>К</b>		<b>Ф</b>	<b>Р</b>
Реклама			<b>К</b>	<b>Ф</b>	<b>Р</b>
Доставка		<b>Ф</b>		<b>К, Р</b>	
Якість товару		<b>Р</b>		<b>К, Ф</b>	

Підрахувавши сумарний результат для кожного магазину видно, що КТС отримав 29 бал, Фокстрот – 23 і Розетка – 31. Можна зробити висновок, що Розетка найбільш приваблива далі іде Фокстрот і останнє місце КТС. Як видно з даних див. табл. 1.18 значний бал ПП «КОМТЕХСЕРВІС» втрачає через невдалу рекламну кампанію.

## **2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ**

### **2.1 Суть та методологія системи ключових показників ефективності**

Система ключових показників ефективності не є новим поняттям. Вона складається із різних груп ключових показників діяльності підприємства за окремо взятими напрямками (бізнес-процеси, кадрова політика, економічна діяльність, стратегія і тактика організації, тощо). Всі показники мають дозволяти оцінити стан справ у сфері послуг та сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators або KPI) – система оцінок, що допомагає менеджменту підприємства визначити реалістичність досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей. Їх використання дозволяє підприємству об'єктивно оцінити свій поточний стан і перспективи реалізації стратегії. Застосування системи KPI дозволяє контролювати ділову активність працівників і підприємства в цілому в реальному часі. Базами порівняння значень розрахованих показників підприємства можуть бути: середньостатистичні показники в галузі; шаблони; персональні дані за звітний період.

KPI може розглядатись як інструмент вимірювання поставленої цілі. Якщо показник, який виведено, не пов'язаний із метою, тобто не відповідає її змісту, то такий термін не можна використовувати. Технології постановки, перегляду і контролю цілі та задач лягли в основу концепції, яка стала основою сучасного управління проектами і називається управлінням за цілями [24, с. 87].

В залежності від напрямку діяльності підприємства можуть розрізняти різні KPI. В цілому їх використовують для визначення результативності роботи адміністративного та управлінського персоналу. KPI можна поділити на випереджаючі і такі, що запізнюються. Показники, що запізнюються, характеризують результат діяльності підприємства після закінчення певного

періоду. Випереджаючі ж дозволяють оцінити альтернативу управління станом підприємства в межах періоду звітування з метою отримання певних результатів по його закінченні.

KPI є частиною системи збалансованих показників, в котрій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між метою і наслідками для того, щоб відстежити закономірності в бізнесі – залежність одних показників від інших. Ця методика дозволяє спростити процес прийняття управлінських рішень за рахунок надання менеджменту підприємства якісної інформації. Вона дозволяє виокремити місце виникнення проблеми, але не дозволяє повноцінно вирішити її [25].

Розробка стратегічних і тактичних рішень є прерогативою управлінського персоналу, тоді як їх виконання повністю залежить від працівників підприємства. Велику загрозу для розвитку підприємства становить недостатнє узгодження інформації між менеджментом підприємства і його працівниками. Перш за все це трапляється через інформаційну перевантаженість управлінського персоналу, що не дає змоги точно оцінити інформацію і, як результат, ускладнює контроль за виконанням працівниками задач, які були поставлені раніше.

Менеджменту підприємства потрібний інструментарій, який би дозволив сформувати достатню інформацію для процесу прийняття рішення. Одним із таких інструментів є система KPI. Запровадження системи KPI на підприємстві зазвичай відбувається у кілька кроків:

- 1) формування стратегії, у тому числі конкретизація основних етапів, які варто реалізувати для досягнення стратегічної мети та отримання очікуваних результатів;
- 2) ідентифікація ключових факторів успіху (базових характеристик господарських і економічних сторін діяльності підприємства, які необхідні для впровадження стратегії);
- 3) визначення основних показників ефективності (ідентифікуються

заходи щодо впровадження стратегії);

- 4) розробка і оцінка збалансованої системи показників;
- 5) підбір технічного рішення для запровадження КРІ (вибір джерела даних для інформаційного заповнення ознак, що має відповідати принципам об'єктивності, достатності, надійності і своєчасності).

Впровадження системи КРІ, як і будь-яких інших організаційних та технологічних інновацій, зазвичай зіштовхується із певними проблемами, наприклад, неготовністю менеджменту підприємства впроваджувати систему, не використання системи на постійній основі, або низькими її функціональними можливостями.

Успіх впровадження системи КРІ зумовлений підвищенням ефективності діяльності підприємства, так як при застосуванні такої системи кожен працівник починає розуміти зв'язок між своїми обов'язками і конкретними цілями підприємства. Отже, впровадження КРІ у діяльність сервісних підприємств є одним із небагатьох дієвих способів оцінити якість праці їх працівників. Результати служать опорними точками, що дозволяють ідентифікувати базові проблеми роботи з персоналом і своєчасно усунути виявлені недоліки.

Таким чином, менеджмент підприємства, володіючи інструментами КРІ, може об'єктивно оцінити ефективність роботи окремих підрозділів та своєчасно скорегувати стратегію підприємства в цілому. Особливо важливо не тільки впровадити систему КРІ у діяльність підприємства, але і весь час користуватися нею на практиці, контролюючи виконання поставлених задач.

## **2.2 Особливості розробки системи ключових показників**

Для оцінки готовності підприємства до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів є важливим використання кількісних показників в якості збалансованої системи індикаторів, яка повинна складатися з наступних підсистем (рис. 2.1):

- 1) управління фінансами, які характеризуються рівнем ефективності

використання капіталу, рівнем прибутковості компанії, загальною ефективністю діяльністю компанії для оцінки спроможності підприємства щодо можливостей фінансування процесів розробки та впровадження інновацій з метою розробки прогнозу ефективності діяльності компанії після впровадження інновацій у майбутньому;

2) технологічні процеси, які оцінюють рівень готовності технологічного оснащення до розробки та впровадження інновацій, рівень інноваційності технологій компаній, рівень безперервного виробництва та динаміку браку та простоїв з метою оцінки технологічних ознак впровадження інновацій, підвищення рівня ефективності операцій та впровадження інновацій;

3) бізнес процеси, які характеризують рівень організації управління на підприємстві, якість управління логістикою, ефективності цінової політики та наявного асортименту з метою оцінки наявної системи управління задля підвищення ефективності операцій та прибутковості діяльності компанії щодо налагодження процесів розробки та впровадження інновацій;

4) робота персоналу, яка характеризує рівень продуктивності праці, її ефективності, рівень якості праці, рівень задоволеності та кваліфікованості персоналу з метою оцінки готовності наявного інтелектуального та робочого людського капіталу щодо підвищення рівня ефективності роботи персоналу;

5) кредитоспроможність підприємства, за допомогою якої кредитно-фінансові інституції зможуть оцінити можливості надання підприємствам кредитного чи фінансового забезпечення за такими показниками як рівень фінансової надійності та стійкості та іміджу компанії щодо оцінки потенційних можливостей отримання фінансових ресурсів.

За допомогою показників з табл. 1-5 є можливим здійснити комплексну оцінку інноваційної готовності та спроможності підприємства МСБ, бо є необхідним розрахунок наступних показників з фінансової сторони: динаміка прибутковості, динаміка грошового потоку, платіжна дисципліна з дебіторської заборгованості, платіжна дисципліна, частка доходу від нових продуктів чи

послуг, прибутковість від нових продуктів чи послуг, прибутковість одного співробітника, частка неприбуткових клієнтів, рівень доходу на одного співробітника, середні витрати на клієнта з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

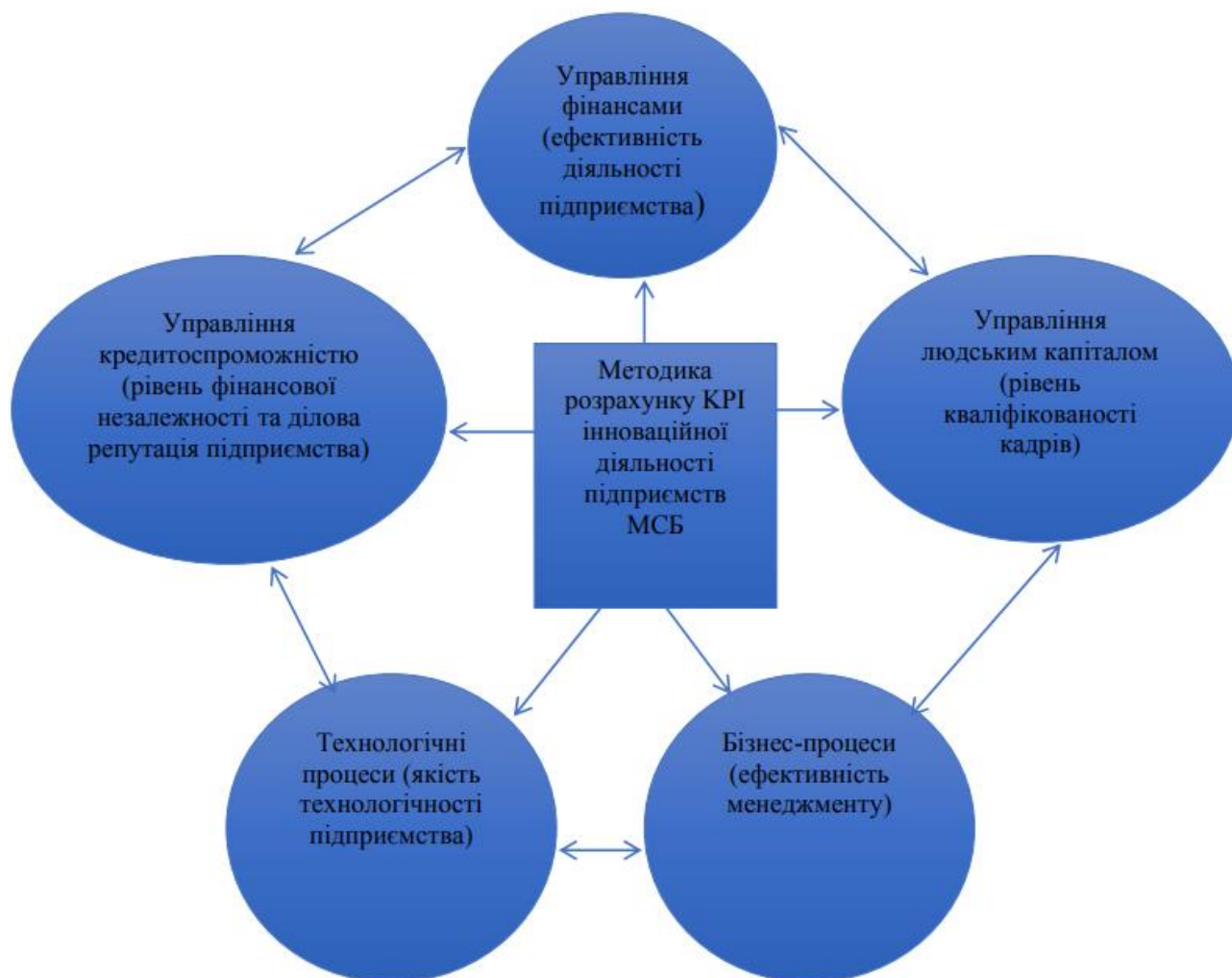


Рис. 2. 1. Складові методики розрахунку КРІ інноваційної діяльності підприємства МСБ щодо його готовності до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів

З технологічної точки зору є важливим проведення аналізу наступних показників: технологічна доступність, частка технологічних інновацій, частка справних виробничих потужностей, ефективність виробництва нових продуктів, загальна продуктивність логістики, динаміка виробництва нових продуктів, частка якісно завершених проектів, частка проектів, виконаних з порушеннями, ефективність виконання плану по виробництву, ефективність виконання проектів з метою підвищення рівня технологічності, продуктивності

та інноваційності виробництва.

Наступною важливою складовою при аналізі ступеня готовності до розробки та впровадження інновацій є оцінка ефективності бізнес-процесів за такими індикаторами, як частка підприємства на ринку, надлишок запасів, ефективність виробничого циклу, показник наявності асортименту за інноваціями, динаміка ціноутворення, моніторинг виконаних проектів, кількість порушень графіка роботи, частка втрат: брак, простої, перерви і т.ін; частка високоякісної продукції; динаміка залучених клієнтів з метою удосконалення цінової, ресурсної та виробничої політики підприємства.

Для визначення рівня привабливості підприємства МСБ фінансово-кредитними інституціями щодо оцінки можливості надання фінансових ресурсів необхідно визначити кредитоспроможність підприємства на основі таких показників, як коефіцієнт фінансової незалежності, динаміка власного капіталу, рівень кредитоспроможності, гудвіл, динаміка вартості бізнесу, виконання плану розвитку компанії, динаміка майна підприємства, динаміка резервів, частка кредитів у зобов'язаннях підприємства, динаміка терміну повернення кредитів з метою підвищення рівня фінансової надійності, стійкості та іміджу компанії.

В системі оцінки результативності компанії ключову роль займає оцінка фінансових індикаторів розвитку, показників прибутковості компанії та їх динаміка зокрема (табл. 1).

де ЧП – чистий прибуток; ЧГП – чистий грошовий потік; ВР – виторг від реалізації; З – дебіторська заборгованість; КЗ – кредиторська заборгованість; Діннов. – дохід від інноваційних продуктів чи послуг; ОП – операційний прибуток; ОПіннов. – операційний прибуток від інноваційних продуктів чи послуг; Ч – чисельність працівників; Чдеб. – чисельність дебіторів серед клієнтів; Чзаг. – загальна чисельність клієнтів; ЧД – чистий дохід від реалізації; Взаг. – витрати загальні; t+1, t – звітний та попередній періоди відповідно.

Таблиця 1.

Показники, які характеризують ефективність діяльності підприємства  
(управління фінансами)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Динаміка прибутковості	$\frac{ЧП_{t+1}}{ЧП_t}$	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Бізнесінкубатори, науковотехнологічні центри, що здійснюють підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу до наукового обладнання, інжинірингові центри, Інноваційні кластери
2	Динаміка грошового потоку	$\frac{ЧГП_{t+1}}{ЧГП_t}$	Підвищення ефективності операцій	
3	Платіжна дисципліна з дебіторської заборгованості	$\frac{ВР_{t+1}}{ДЗ_{t+1}}$	Підвищення ефективності операцій	
4	Платіжна дисципліна з кредиторської заборгованості	$\frac{ВР_{t+1}}{КЗ_{t+1}}$	Підвищення ефективності операцій	
5	Частка доходу від нових продуктів чи послуг	$\frac{Діннов.}{ВР}$	Підвищення прибутковості	
6	Прибутковість від нових продуктів чи послуг	$\frac{ОПіннов.}{ОП}$	Підвищення прибутковості	
7	Прибутковість одного співробітника (грн/ос)	$\frac{ЧП}{Ч}$	Підвищення прибутковості	
8	Частка неприбуткових клієнтів	$\frac{Чдеб.}{Чзаг.}$	Підвищення ефективності операцій	
9	Рівень доходу на одного співробітника	$\frac{ЧД}{Ч}$	Підвищення прибутковості	
10	Середні витрати на клієнта (грн.)	$\frac{Взаг.}{Чзаг.}$	Підвищення ефективності операцій	

При оцінці рівня готовності підприємства до впровадження інновацій важливого значення має технологічне оснащення, продуктивність виробництва та його ефективність, основні показники ефективності технологій показані в табл. 2.



Таблиця 2.

Показники, які характеризують ефективність технологій (технологічних процесів)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Технологічна доступність	Час технічно справного обладнання/сумарний час роботи обладнання	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Технологічні та наукові парки, Бізнес-інкубатори, науковотехнологічні центри, що здійснюють підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу до наукового обладнання, інжинірингові центри, Інноваційні кластери
2	Частка технологічних інновацій	Інноваційні технології/Загальні технології	Впровадження інновацій	
3	Частка справних виробничих потужностей	Справні виробничі потужності/Загальні виробничі потужності підприємства	Підвищення ефективності операцій	
4	Ефективність виробництва нових продуктів	Час розробки та виводу нового продукту/сумарний час виробництва продукції	Впровадження інновацій	
5	Загальна продуктивність логістики	Відвантажена товарна продукція/Сумарна товарна продукція	Підвищення ефективності операцій	
6	Динаміка виробництва нових продуктів	Інноваційна продукція звітного періоду/Інноваційна продукція попереднього періоду	Підвищення ефективності операцій	
7	Частка якісно завершених проєктів	Завершені проєкти/Загальна кількість проєктів	Підвищення ефективності операцій	
8	Частка проєктів, виконаних з порушеннями	Проєкти, виконані з порушеннями/ Загальна кількість проєктів	Підвищення ефективності операцій	
9	Ефективність виконання плану по виробництву	Обсяг виробництва фактичний/Обсяг виробництва плановий	Підвищення ефективності операцій	
10	Ефективність виконання проєктів	Проєкти, виконані вчасно і в повному обсязі/Загальна кількість проєктів	Підвищення ефективності операцій	

Разом з фінансовими індикаторами ефективність роботи кожного з працівників та її корисність, рівень мотивованості та зацікавленості працівників, їх кваліфікація та її підвищення є не менш важливим, ніж рівень прибутку [2, с. 194]. Основні показники, які характеризують рівень ефективності роботи персоналу надані в табл. 3.

Таблиця 3.

## Ефективність управління людським капіталом

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Коефіцієнт загрузки персоналу	Час, витрачений на виробництво/Загальний час до готовності продукції	Підвищення ефективності операцій	Підприємства МСБ, Технологічні та наукові парки, Бізнес-інкубатори, науковотехнологічні центри, що здійснюють
2	Рівень задоволеності персоналу	Премії та мотивація/Ч	Підвищення продуктивності праці	
3	Продуктивність праці	ВР/загальний час на виробництво	Підвищення ефективності операцій	
4	Рівень плинності персоналу	$Ч_{t+1}/Ч_t$	Підвищення ефективності операцій	підтримку інноваційної діяльності; Центри трансферу технологій, центри колективного доступу _____ до нау
5	Частка висококваліфікованих працівників	Чисельність висококваліфікованих працівників/Ч	Підвищення продуктивності праці	
6	Рівень ефективності підвищення кваліфікації	Час, витрачений на підвищення кваліфікації персоналу/загальний час задіяності персоналу	Підвищення продуктивності праці	
7	Динаміка продуктивності праці	Продуктивність праці <sub>t+1</sub> /Продуктивність праці <sub>t</sub>	Підвищення ефективності операцій	
8	Індикатор якості праці	Кількість виробленої продукції без браку/Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій	
9	Коефіцієнт від'ємної характеристики праці	Кількість виробленої продукції з браком/Загальна кількість виробленої продукції	Підвищення ефективності операцій	
10	Динаміка підвищення якості праці	Кількість виробленої продукції без браку <sub>t+1</sub> /Кількість виробленої продукції без браку <sub>t</sub>	Підвищення продуктивності праці	

Ефективність організації бізнес-процесів або менеджменту компанії щодо внутрішньої (асортимент, рівень запасів, брак продукції) та зовнішньої діяльності (частка на ринку, частка залучених клієнтів) також впливає на готовність до розробки та впровадження інновацій з огляду на необхідність постійного контролю та моніторингу на кожному з етапів. Система показників, характеризуючих ефективність бізнес процесів описано в табл. 4.

Таблиця 4.

Показники, які характеризують ефективність бізнес-процесів (ефективність менеджменту)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати дані показники під час побудови системи КРІ
1	Частка підприємства на ринку	$ВР$ підприємства/Загальна $ВР$ на ринку	Підвищення прибутковості	Підприємства МСБ, Фінансово-кредитні установи, підприємства МСБ, Агенція взаємних гарантій
2	Надлишок запасів	Виробничі запаси <sub>факт.</sub> /Виробничі запаси <sub>норматив.</sub>	Підвищення ефективності операцій	
3	Ефективність виробничого циклу	ЧП/Обсяг виробництва	Підвищення продуктивності праці	
4	Показник наявності асортименту за інноваціями	Асортимент за інноваціями/загальний асортимент	Впровадження інновацій	
5	Динаміка ціноутворення	$Цінat+1/Цінat$	Підвищення прибутковості	
6	Моніторинг виконаних проектів	Фактично виконані проекти/Заплановані проекти	Підвищення ефективності операцій	
7	Кількість порушень графіка роботи	Час відхилення від графіку/Запланований час на виконання робіт	Підвищення ефективності операцій	

## Продовження таблиці 4

8	Частка втрат: брак, простої, перерви і т.ін.	Витрати на брак/ $V_{\text{заг.}}$	Підвищення прибутковості	
9	Частка високоякісної продукції	Обсяг високоякісної продукції/Загальний обсяг продукції	Підвищення ефективності операцій	
10	Динаміка залучених клієнтів	$Ч_{\text{заг.}t+1} / Ч_{\text{заг.}t}$	Підвищення прибутковості	

Зважаючи на необхідність залучення фінансових ресурсів кредитного характеру та різноманітних програм підтримки для впровадження інновацій суб'єктам МСБ, фінансовим донорам та інституціям необхідно оцінити можливі ризики неповернення боргу, рівень надійності та кредитоспроможності підприємства, ділового іміджу та гудвілу підприємства, тощо [3, с. 92]. Необхідні показники для оцінки кредитоспроможності підприємства (фінансової незалежності та ділової репутації) надані в табл. 5.

Таблиця 5.

Показники, які характеризують управління кредитоспроможністю підприємства (фінансової незалежності та ділової репутації)

№	Назва показника	Формула для визначення	Стратегічна мета	Стейкхолдери, які можуть використовувати набори показників, що входять до КРІ
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$ВК/A$	Підвищення фінансової надійності компанії	Фінансово-кредитні установи, підприємства МСБ, Агенція взаємних гарантій
2	Динаміка власного капіталу	$ВК_{t+1} / ВК_t$	Підвищення фінансової надійності компанії	
3	Рівень кредитоспроможності	$ЧП/A$	Підвищення прибутковості	
4	Гудвіл	Балансова вартість Гудвілу/ $A$	Підвищення фінансової надійності компанії	

## Продовження таблиці 5

5	Динаміка вартості бізнесу	Вартість <sub>t+1</sub> / Вартість <sub>t</sub>	Підвищення фінансової надійності компанії
6	Виконання плану розвитку компанії	ЧПфакт./ЧПплан.	Підвищення прибутковості
7	Динаміка майна підприємства	At+1/ At	Підвищення ефективності операцій
8	Динаміка резервів	РКt+1/ РКt	Підвищення фінансової надійності компанії
9	Частка кредитів у зобов'язаннях підприємства	Кредити банків/ПЗ+ДЗ	Підвищення фінансової надійності компанії
10	Динаміка терміну повернення кредитів	Тоб.кз <sub>t+1</sub> / Тоб.кз <sub>t</sub>	Підвищення ефективності операцій

Де ВК – власний капітал; А – загальні активи підприємства; РК – резервний капітал; ПЗ – поточні зобов'язання; ДЗ – довгострокові зобов'язання; Тоб.кз – термін оборотності кредиторської заборгованості.

Особливого значення показники з табл. 5 мають для оцінки рівня фінансової стійкості підприємств

МСБ та їх спроможності вчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями перед фінансовими та кредитними інституціями щодо надання фінансово-кредитних інструментів; кредиту, лізингу, факторингу зокрема.

Отже, КРІ оцінки ступеня готовності підприємства МСБ до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів – це комплексна система оцінки з використанням інструментів вимірювання за якісними та кількісними характеристиками щодо відстеження рівня та якості управління ефективністю діяльності, бізнес-процесами, технологічними процесами, людським капіталом та рівня фінансової стійкості та надійності.

Відповідно до цього, для підприємства МСБ розроблено низку показників, які безпосередньо належать до збалансованої системи показників, і характеризують ефективність управління 1) фінансами, 2) технологічних процесів, 3) людським капіталом, 4) бізнес-процесами, 5) кредитоспроможністю

підприємства.

Оскільки, визначення ключових показників ефективності є досить комплексним та трудомістким з огляду на витрати часу і кількість розрахунків, тому кожне підприємство МСБ в залежності від специфіки: галузі, розміру, рівня забезпеченості фінансовими ресурсами, стратегічної цілі, тощо обирає релевантний набір показників для оцінки ступеня готовності до розробки та впровадження інновацій та використання різних фінансово-кредитних інструментів.

Запропонована методика розрахунку ключових показників має ряд переваг (дає реалістичну оцінку бізнесу, забезпечує зростання вартості компанії); в той же час вона має і недоліки (високий рівень затрат по часу способів контролю якості менеджменту) ігнорування яких призводить до зниження ефекту від інвестицій в відповідний проект.

Результатом запровадження системи показників для підприємств МСБ повинно стати: підвищення прибутковості діяльності, підвищення ефективності операцій, впровадження інновацій в діяльність підприємства, підтримка добрих стосунків із постачальниками, зростання продажів, довготривалі стосунки з клієнтами, збереження клієнтів, тощо.

Запровадивши цю систему, підприємства МСБ отримають позитивний результат від своєї діяльності як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках.

### **2.3 Проект впровадження системи ключових показників на ПП «Комтехсервіс»**

Впровадження системи КРІ на ПП «Комтехсервіс» проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи.

Етап 1. Формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення поставленої цілі і бажаних результатів. Стратегія організації повинна бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, в рамках яких виділені задачі для окремих структурних

підрозділів. Найважливішим елементом даного етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволяє значно економити засоби і час.

Етап 2. Визначення найважливіших чинників успіху.

На другому етапі визначаються найважливіші чинники успіху, тобто параметри господарського і економічного аспектів діяльності організації, які є життєво важливими для реалізації її стратегії.

Етап 3. Визначення ключових показників ефективності.

На даному етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є КРІ, які, як кількісний показник виражаються в цифровому вигляді. Необхідно концентруватися лише на найістотніших з них, відсікаючи всі другорядні, скорочуючи їх кількість до, так званих,

"ключових". Кількість КРІ повинні бути обмеженими (для реальності їх виконання і якості моніторингу). Крім того, вибрані КРІ повинні стимулювати працівників на здійснення відповідних дій.

Основні вимоги, які висуваються до КРІ:

- обмежена кількість;
- єдність для всієї організації;
- вимірність, можливість дати показник в цифровому виразі;
- прямий зв'язок з найважливішими індикаторами успіху;
- підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники;
- стимул для працівника.

Структура системи КРІ залежить від індустріальної специфіки організації і від задач структурного підрозділу.

Етап 4. Розробка і оцінка збалансованої системи показників.

На даному етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх

інформативність і достатність впливатимуть на прийняття управлінського рішення.

Об'єднання КРІ в систему збалансованих показників визначається декількома умовами, перш за все, об'єктом контролю, в ролі якого може виступити структурний підрозділ, а також необхідністю оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, встановленої для даного підрозділу. Це звужує список КРІ і залишає тільки ті показники, які важливі для оцінки.

Етап 5. Вибір технічного рішення для впровадження КРІ.

На даному етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, яке задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління організацією, впровадження системи КРІ також наражається на обмеження і протидію. Причин тому декілька:

- по-перше, це неготовність організації впроваджувати систему КРІ;
  - по-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою і керівники старої формації можуть сприйняти дану систему як інструмент тиску;
  - по-третє, наявність інформаційних систем. Роль даного чинника не може бути недооціненою;
  - по-четверте, чинник постійного використання системи КРІ. Якщо система КРІ не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля;
  - по-п'яте, необхідно враховувати, що система КРІ не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю організації.
  - Ключовими індикаторами успішної реалізації системи КРІ є:
  - попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху.
- Система ключових показників ефективності – це є лише інструмент



інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;

- визначення цілі організації з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої цілі збільшує фінансові затрати організації;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу. Під час оцінки ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) співпрацівників, оскільки система оцінки ключових показників ефективності виходить на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівництва.

#### **2.4 Переваги від впровадження системи ключових показників на ПП «Комтехсервіс»**

Система менеджменту ПП «КОМТЕХСЕРВІС» заснована на КРІ має наступні переваги:

1. відносно невелика величина витрат на практичне впровадження системи на підприємстві;
2. доступність способів структурування показників і методів моделювання системи стратегічного управління;
3. ясна, наочна і проста в застосуванні методика звітності по результативності та ефективності діяльності керівників і співробітників, представлена в форматі стратегічно важливих показників і зв'язків між ними;
4. визначеність і прозорість розроблених і прийнятих управлінських рішень, орієнтованість керівників функціональних підрозділів, філій, бізнес-одиниць, а також дочірніх компаній на конкретні результати;
5. висока ефективність застосування в сфері управлінського обліку та оперативного управління діяльністю - сприяє зростанню прибутковості підприємства на 20-25% вже в перші 5-6 місяців застосування системи [27],

забезпечуючи виживання, успіх і розвиток бізнесу - згідно з офіційними даними опитувань директорів американських компаній, впровадження системи КРІ дозволило на 20% підвищити ефективність організацій в цілому і результативності її підрозділів. У практиці російського бізнесу користь від впровадження системи КРІ оцінюється керівниками становить 30% зростання вартості бізнесу;

6. можливість відстежувати хід реалізації стратегії і оперативних завдань, чітко працююча система контролю проведення стратегічно важливих змін;

7. зміцнює виконавську дисципліну і підвищує мотивацію співробітників, «примушує» керівників і співробітників до більш ефективної роботи, сприяє розвитку і збереженню корпоративної культури на основі гранично чітко сформульованих цінностей і пріоритетів;

8. економія часу на постановку стратегії управління організацією в цілому і її підрозділами та ін.

Позитивний ефект упровадження системи КРІ обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності організації, оскільки при дієвості системи кожен співробітник організації усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями організації. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають нагоду визначити ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії організації.

Принциповим моментом в застосуванні системи КРІ в управлінні організацією є чітке розуміння призначення даної методики та її обмежень і є ефективним інструментом для інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень.

Але важливо не лише мати систему КРІ, а й постійно використовувати її на практиці, здійснюючи контроль за виконанням поставлених стратегічних задач.

### **3. РОЗРОБКА ТА ОПИС ПРОЕКТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ**

#### **3.1 Проектування та структура БД**

На етапі даталогічного проектування здійснюється перехід від інфологічної моделі ПО до логічної (даталогічної) моделі, яка підтримується засобами конкретної СУБД. Процес переходу від інфологічної до даталогічної моделі називається відображенням.

Даталогічна модель являє собою базу даних, структуровану на логічному рівні й орієнтовану на конкретну СУБД. Перш ніж виконати даталогічне проектування, необхідно вибрати СУБД. Кожна конкретна СУБД накладає ряд обмежень на побудову логічної моделі даних, тому на-самперед необхідно вивчити специфіку і особливості СУБД, виявити всі фактори, які можуть вплинути на логічну модель БД.[28]

Важко уявити підприємство, яке займається фінансовими справами без допоміжних програм, оскільки вони пришвидшують роботу бухгалтерії, яка вносить фінансову звітність підприємства, а також різноманітний облік товарів і послуг. Для автоматизації всіх процесів на підприємстві було створено такі таблиці:

- Співробітники
- Склади
- Посади
- Постачальники
- Клієнти
- Відділи
- Товари
- Послуги
- Документи
- Деталі
- Замовлення сц

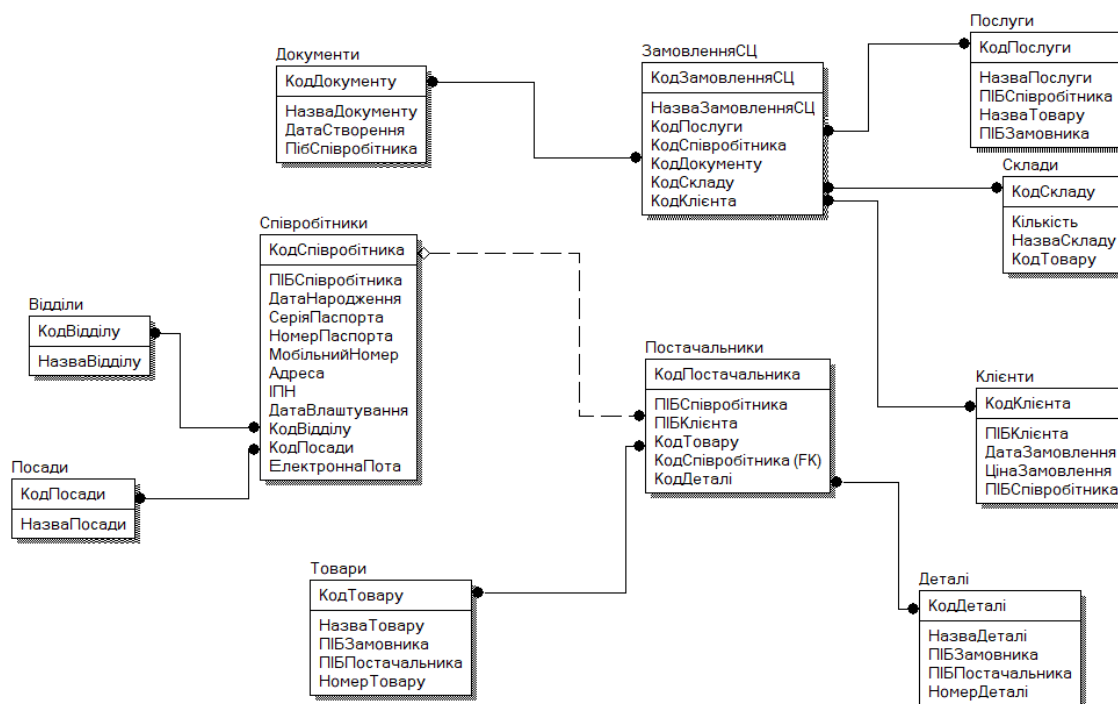


Рис.3.1. Схема бази даних ІС управління наданням послуг з ремонту

Схема показує, що поля КодСпівробітника, КодВідділу, КодПосади, КодТовару, КодДокументу, КодЗамовленняСЦ, КодПослуги, КодСкладу, КодКлієнта, КодДеталі, КодПостачальника містять з однойменних таблиць унікальні внутрішні ідентифікатори відповідно кожного співробітника, відділу, посади, товару, документу, замовлення сц, послуги, складу, клієнта, деталі та постачальника.

Між таблицями Співробітники, Відділи, Посади та Послуги є певні зв'язки, які показують, яка особа, працює в певному відділі, займає посаду і які послуги надає тощо. Схема показує ще зв'язок між таблицями Співробітники та Постачальниками, оскільки існує певна цілісність, тобто видно, що конкретний співробітник, отримавши заявку від клієнта на якийсь товар або деталь, замовляє його у постачальника.

База даних на даталогічному рівні побудована за допомогою програми AllFusion ERwin Data Modeler.

CA ERwin Data Modeler дозволяє наочно відображати складні структури

даних, проводити облік інформаційних ресурсів і встановлювати корпоративні стандарти управління даними. Продукт дозволяє автоматизувати процес розробки і забезпечує синхронізацію моделі з базою даних.

Завдяки підвищеній гнучкості продукту CA ERwin Data Modeler, організації можуть генерувати моделі даних, які відповідають всім вимогам, що пред'являються. Підтримується функція поділу логічної і фізичної моделей, а також допускається створення традиційних комбінованих моделей.

CA ERwin Data Modeler підтримує спеціальні методики проектування сховищ даних, наприклад, схему зірки (Star Schema) і моделювання вимірювань у вигляді сніжинки (Snowflake dimensional modeling), які гарантують, що сховище оптимізовано відповідно до вимог користувачів. Також CA ERwin Data Modeler збирає і документує детальну інформацію про сховище даних.[29]

AllFusion ERwin Data Modeler дозволяє наочно відображати складні структури даних. Зручне у використанні графічне середовище AllFusion ERwin Data Modeler спрощує розробку бази даних та автоматизує безліч трудомістких завдань, зменшуючи терміни створення високоякісних і високопродуктивних транзакційних баз даних і сховищ даних. Дане рішення покращує комунікацію організації, забезпечуючи спільну роботу адміністраторів і розробників баз даних, багаторазове використання моделі, а також наочне уявлення комплексних активів даних в зручному для розуміння та обслуговування форматі.

Впровадження та функціонування ІС «1С: Підприємство» відбувається у двох розподілених у часі етапи:

- налаштування та оновлення ІС з боку адміністратора(рис 3.2);
- робота працівників у ІС (рис 3.3).

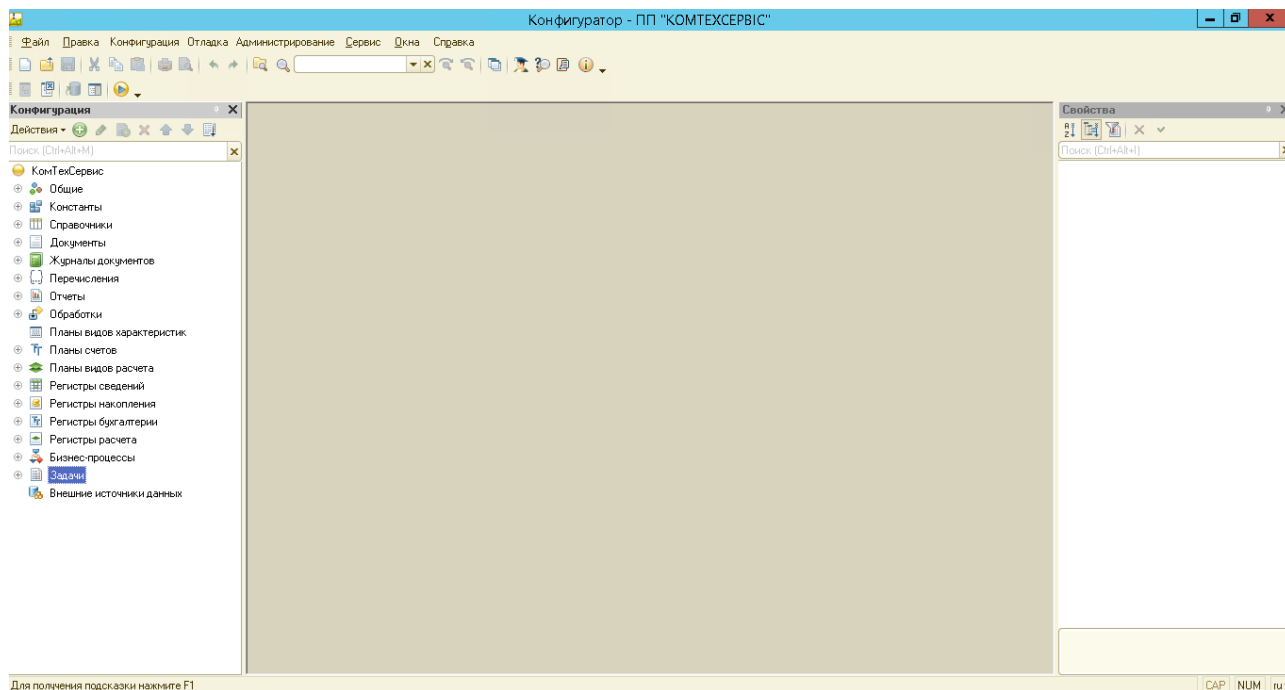


Рис.3.2. база в режимі конфігуратора

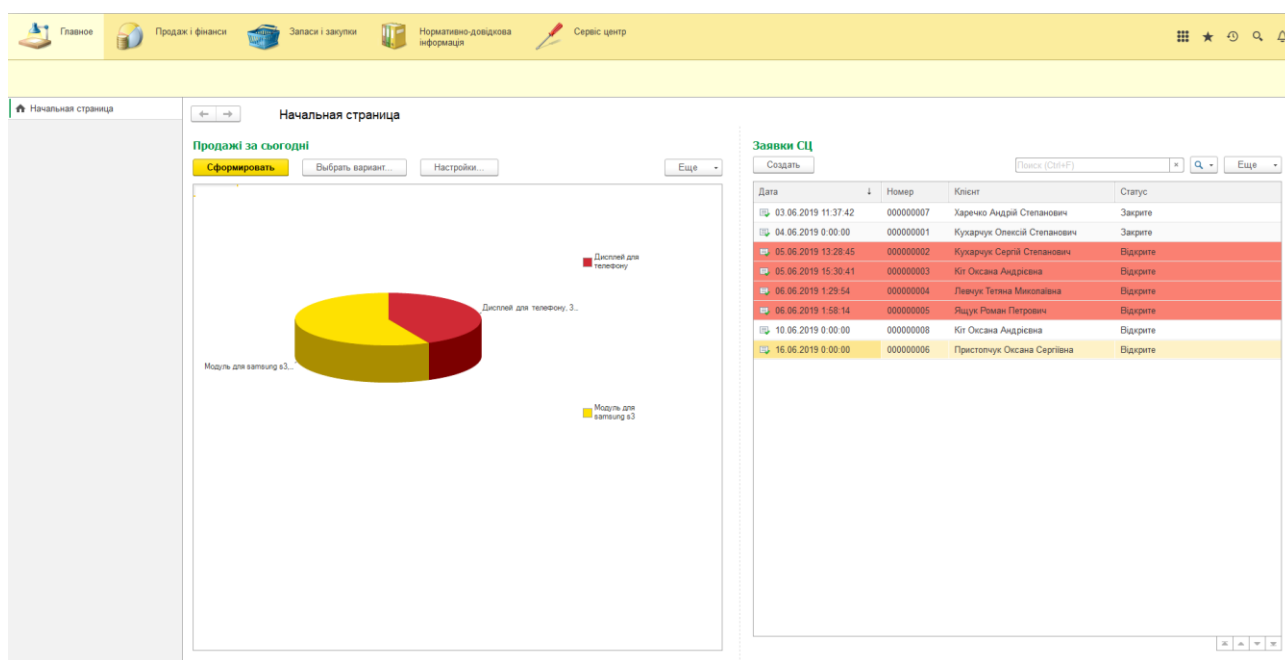


Рис.3.3. Робочий стіл працівника

На етапі налаштування ІС виконується описання предметної області засобами системи, тобто здійснюється налаштування «Конфігуратора». Тут визначається структура ІС, розробляються алгоритми обробки даних, форми діалогів та вихідних документів. ІС проектується на рівні передбачених в ІС типів об'єктів предметної області, що підлягають обробленню. Це:

- константи;

- довідники;
- документи;
- реєстри;
- перерахування;
- операції та ін..

Під час налаштування інформаційної системи в «Конфігураторі» максимально використовуються візуальні засоби налаштування, а для опису специфічних алгоритмів – мовні та програмні засоби. Тому це виконується фахівцем з галузі створення інформаційних систем обліку.

Результатом всіх налаштувань конфігурування є «Конфігурація» - модель предметної області, яка подається у вигляді трьох взаємопов'язаних складових:

- метаданих;
- користувацьких інтерфейсів;
- користувацьких прав.

Робота працівника з ІС починається після запуску системи в режимі «1С: Підприємство». На робочому столі працівник відразу може переглянути журнал заявок.

### **3.2 Опис можливостей розробленої інформаційної системи**

Для розробки інформаційної системи для ПП «КОМТЕХСЕРВІС» в кваліфікаційній роботі на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти було вибрано середовище 1С опираючись на вимоги та завдання поставленні перед майбутньою інформаційною системою та можливості самого середовища 1С. Найважливішою властивістю 1С є її гнучкість і можливість синхронізувати її з іншими програмами, веб – ресурсами і т. д.

Для дослідження основних показників ефективності було вибрано Microsoft PowerBI, на мою думку в сьогодення саме ця програма є оптимальною програмою для аналізу результатів введення КРІ та синхронізації з 1с. PowerBI - це комплексне програмне забезпечення бізнес-аналізу (BI) компанії Microsoft, що об'єднує кілька програмних продуктів, що мають

загальний технологічний і візуальний дизайн, з'єднувачів (шлюзів), а також web-сервісів. Power BI відноситься до класу self-service BI, і BI само розміщуваних обчисленням (англ. In-memory computing). Є частиною єдиної платформи Microsoft Power Platform. [30]

Для початку роботи потрібно створити сервер через Apache HTTP-сервер - відкритий веб-сервер Інтернет для UNIX-подібних, Microsoft Windows, Novell NetWare та інших операційних систем. Web-сервер Apache є самостійним, некомерційним, вільно розповсюджуваним продуктом. Продукт підтримує безліч можливостей, багато з яких реалізовані як скомпільовані модулі, які розширюють основні функціональні можливості. Вони різняться від серверної підтримки мов програмування до схем аутентифікації. Існують інтерфейси для підтримки мов програмування Perl, Python, Tcl і PHP.

Популярні методи стискування на Apache включають зовнішній модуль mod\_gzip, створений для зменшення розміру веб-сторінок, переданих по HTTP.

Функції віртуального хостингу дозволяють одній інсталяції Apache обслуговувати різні веб-сайти. Наприклад, одна машина, з однією інсталяцією Apache може одночасно містити www.example.com, www.test.com, test47.test-server.test.com і так далі.

Apache передусім використовується для передачі через HTTP статичних та динамічних веб-сторінок у всесвітній павутині. Багато веб-застосунків спроектовано, зважаючи на середовище і можливості, які надає цей веб-сервер.[31]

Наступним кроком буде через спеціальну обробку «РедактированиеСоставаСтандартногоИнтерфейсаOData» (рис. 3.4) потрібно одноразово вибрати дані, які будуть доступні через протокол OData для публікації на веб сервері, це можуть бути: документи, довідники, реєстри відомостей, реєстри накопичень, обміни, задачі, константи, бізнес процеси, перерахування і т. д.



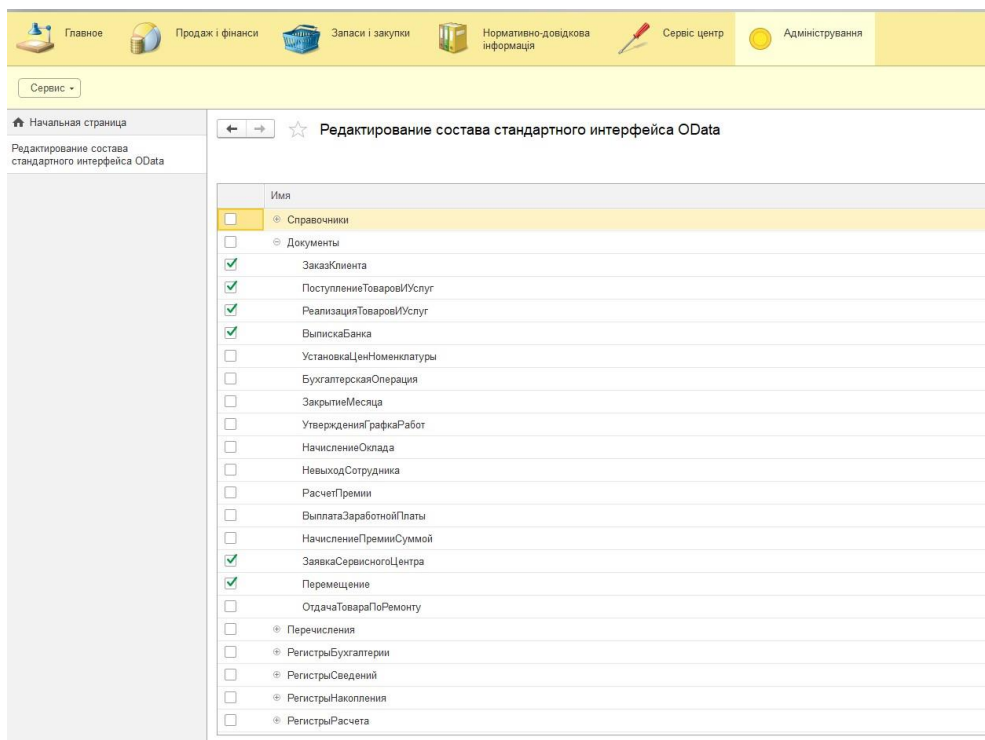


Рис 3. 6. налаштування обробки «Редактирование составного интерфейса OData»

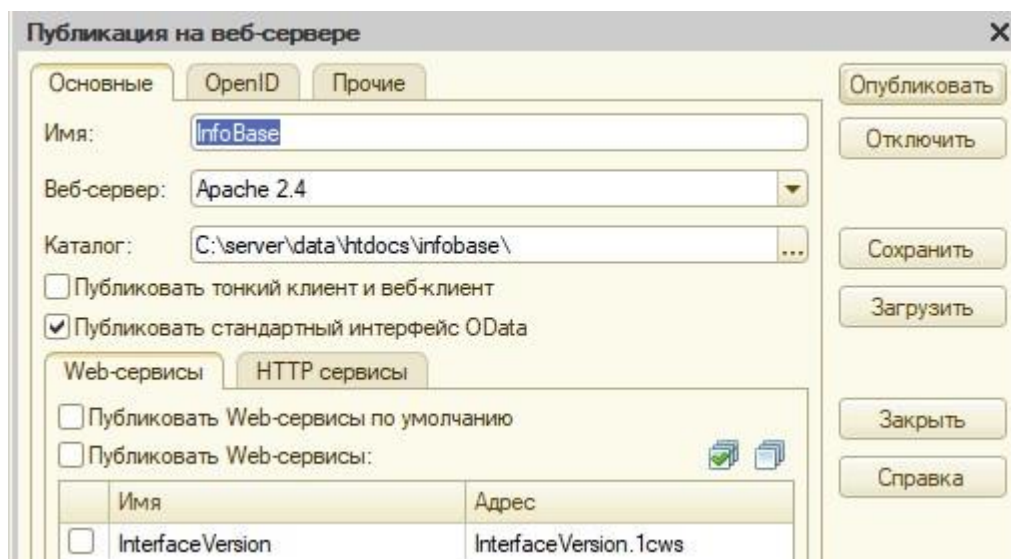


Рис 3. 7. Публікація на веб-сервері

OData це, по суті, сервіс, який дозволяє бачити метадані у відповідях на ІС http запити. Щоб його включити, необхідно опублікувати базу, що і є наступним кроком дивитися рис 3.5. Можна не всю і не повністю, а тільки даний сервіс. Через конфігуратор, Адміністрування – Публікація на веб сервере потрібно заповнити дані: ім'я в моєму випадку це Infobase, веб-сервер (Apache 2.4) та каталог де безпосередньо будуть зберігатися дані, також

потрібно не забути проставити чек бокс «Публиковать стандартный интерфейс OData» і натиснути «Опубликовать».

Після того як потрібні дані були опубліковані на сервері їх коректність можна перевірити за посиланням в браузері: (рис 3.7)

- <http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/>

This XML file does not appear to have any style information associated with it. The document tree is shown below.

```

▼<service xmlns="http://www.w3.org/2007/app" xmlns:atom="http://www.w3.org/2005/Atom" xml:base="http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata">
  ▼<workspace>
    <atom:title>Default</atom:title>
    ▼<collection href="Document_РеализацияТоваровИУслуг">
      <atom:title>Document_РеализацияТоваровИУслуг</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Document_РеализацияТоваровИУслуг_Товары">
      <atom:title>Document_РеализацияТоваровИУслуг_Товары</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_Номенклатура">
      <atom:title>Catalog_Номенклатура</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_СтатусыСделок">
      <atom:title>Catalog_СтатусыСделок</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_Склады">
      <atom:title>Catalog_Склады</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Document_Перемещение">
      <atom:title>Document_Перемещение</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Document_Перемещение_Товары">
      <atom:title>Document_Перемещение_Товары</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_Контрагенты">
      <atom:title>Catalog_Контрагенты</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_Сотрудники">
      <atom:title>Catalog_Сотрудники</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_ГНАТ_ЭтапыРаботы">
      <atom:title>Catalog_ГНАТ_ЭтапыРаботы</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_СтруктураПредприятия">
      <atom:title>Catalog_СтруктураПредприятия</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Catalog_Посади">
      <atom:title>Catalog_Посади</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Document_ЗаказКлиента">
      <atom:title>Document_ЗаказКлиента</atom:title>
    </collection>
    ▼<collection href="Document_ЗаказКлиента_Товары">
      <atom:title>Document_ЗаказКлиента_Товары</atom:title>
    </collection>
  </workspace>
</service>

```

Рис 3. 8 Опублікована база на веб-сервері

Привичні довідники, документи виглядають як рядки коду де catalog – довідник, а document – документ, це потрібно щоб дані з сервера відкрилися в Microsoft Power bi через канали ODATA(рис 3.9, рис 3.10). Для аналізу фінансових результатів по менеджерах/клієнтах використовував наступні документи та довідники:

- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Document\\_РеализацияТоваровИУслуг](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Document_РеализацияТоваровИУслуг)
- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Document\\_РеализацияТоваровИУслуг\\_Товары](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Document_РеализацияТоваровИУслуг_Товары)

- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog\\_Номенклатура](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog_Номенклатура)
- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog\\_Склады](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog_Склады)
- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog\\_Контрагенты](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog_Контрагенты)
- [http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog\\_Сотрудники](http://localhost/InfoBase/odata/standard.odata/Catalog_Сотрудники)

Канал OData

Базовый  Подробнее

URL-адрес

OK Отмена

Рис 3. 9 Канали OData

Ref_Key	Predefined	PredefinedDataName	DataVersion	Description	Code	F
d94874a6-91c9-11e9-8163-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAg=	Послуги	000000009	00000000-0000
fc693802-895c-11e9-8162-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAQ=	Заміна динаміку телефону	000000006	d94874a6-91c9
f781d264-83b5-11e9-8162-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAI=	Заміна дисплею	000000004	d94874a6-91c9
c3ec69e5-9777-11e9-8dcd-d43d7eea744a	FALSE		AAAAAQAAAAAs=	Заміна процесору телефону	000000012	d94874a6-91c9
18f5e0b7-87c3-11e9-8162-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAgAAAAA=	Ремонт телефону	000000005	d94874a6-91c9
d94874a5-91c9-11e9-8163-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAc=	Товари	000000008	00000000-0000
1f26cd85-9776-11e9-8dcd-d43d7eea744a	FALSE		AAAAAQAAAAk=	Irhone 5s	000000010	d94874a5-91c9
459332a6-764d-11e9-815e-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAA=	Динамік до телефону	000000001	d94874a5-91c9
7fec1093-7721-11e9-815f-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAE=	Дисплей для телефону	000000002	d94874a5-91c9
b7dd270a-79b8-11e9-8dca-d43d7eea744a	FALSE		AAAAAQAAAAy=	Модуль для samsung s3	000000003	d94874a5-91c9
c3ec69e2-9777-11e9-8dcd-d43d7eea744a	FALSE		AAAAAQAAAAo=	Процесор до 5s	000000011	d94874a5-91c9
392f27c9-91c8-11e9-8163-b4b52fd41f19	FALSE		AAAAAQAAAAU=	Смартфон Samsung galaxy s3	000000007	d94874a5-91c9

Загрузить Преобразовать данные Отмена

Рис 3. 10 Перетворені дані з OData

Кінцевим етапом в налаштуваннях синхронізації 1с та PowerBi є налаштування зв'язків між таблицям, які були завантажені з веб-сервера. Зв'язок проводиться між двома стовпцями/полями таблиць. Зв'язки бувають з відношенням «один-до-одного», «один-до-багатьох» і «багато-до-багатьох». Майже так само, як було описано в розділі 3.1.

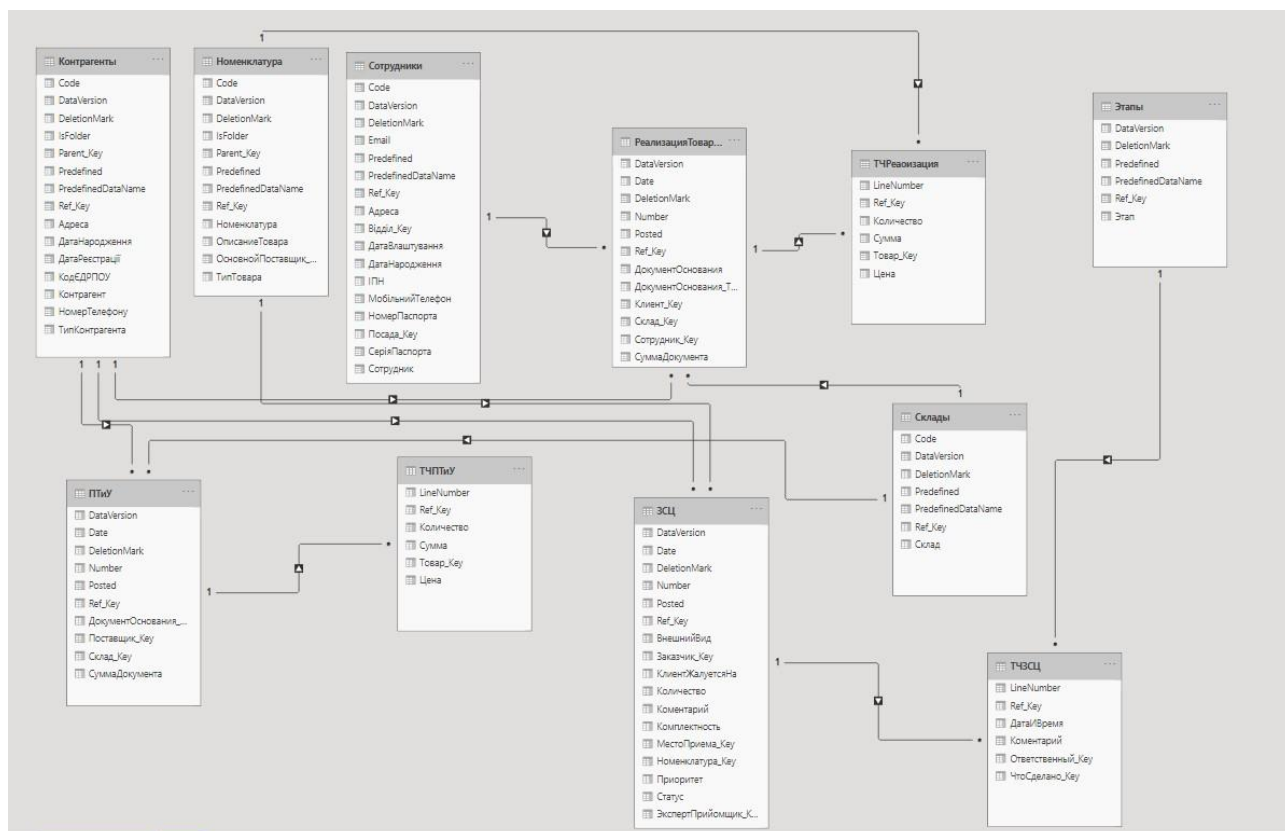


Рис 3. 11 Зв'язки між таблицями в Power BI

Залишилося тільки без труднощів за допомогою стандартного функціоналу змодельювати і візуалізувати наочні звіти, персоналізовані відповідно до ключових показників ефективності і торгової марки. Для відбивання фінансового результату по продажам було сформовано наступні звіти (рис 3.12):

- Сума документів по співробітнику - дозволить побачити суму коштів на яку було продано товарів/послуг кожним менеджером, що своєю чергою дозволить стимулювати працівників
- Сума продажів по контрагенту – показує найактивніших клієнтів,

які приносять основний дохід для компанії.

- Кількість номенклатури – звіт від найбільш популярних до найменш популярніших товарі, який дозволить зробити висновки для компанії по закупці від постачальника.
- Кількість номенклатури по складах – показує склади з який частіше всього купують товари клієнти.

Ці всі звіти за допомогою не складних рухів можна зображати тільки для товарів чи послуг, по окремому складі, співробітнику, клієнту, за певний рік чи місяць або даже за конкретний день.

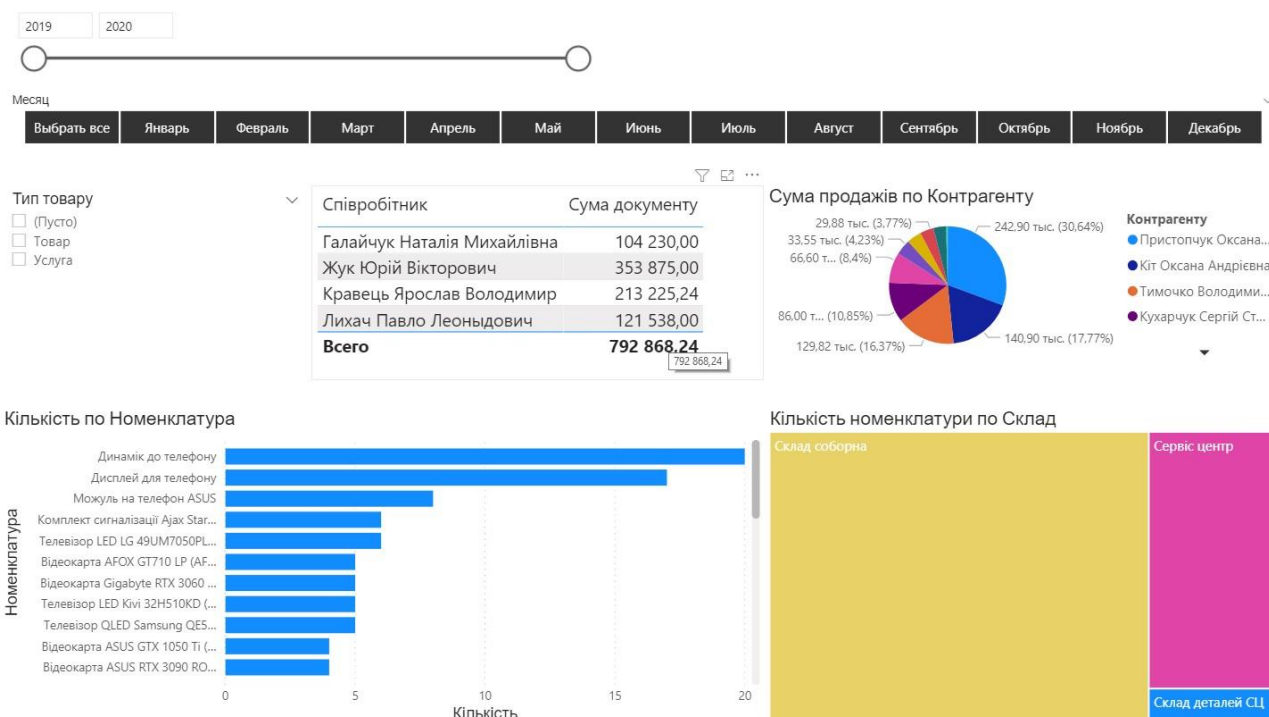


Рис 3. 12 Звіти про продажі в Power BI

Ще одною величезною перевагою Power BI, що допомагає відстежувати ритм підприємства прямо з телефону – це додаток Power BI Mobile. Здійснюється доступ до локальних даних, що зберігаються в SQL Server, або до даних в хмарі. Можна бути в курсі ключових показників ефективності та даних звітів - з додатком Power BI Mobile завжди можна володіти всією повнотою інформації, де б не був. Отже, по наведених вище скріншотах можна сказати, що основну задачу магістерської роботи було виконано.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розкрито сучасні тенденції та перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні. З описаних графіків в першому розділі видно, що ринок роздрібної торгівлі показує щорічне зростання і відноситься до найбільш швидко розвинених сегментів української економіки, що вказує на перспективу розвитку підприємства в даній галузі. Показана чітко помітна тенденція до незмінного зростання товарообігу підприємств – юридичних осіб, при цьому загальний оборот роздрібної торгівлі у 2017-2018 роках зменшився в порівнянні з 2016 роком. У 2019 році оборот роздрібної торгівлі України наблизився до рівня 1,1 трлн грн, забезпечивши ріст на 10,5%. В тому ж розділі було проаналізовано діяльність ПП «КОСТЕХСЕРВІС» і можна сказати, що на кінець періоду дослідження (2019 р.) виторг становить 374 498 тис. грн., що на 32,8% більше показника на початок періоду аналізу. Хоча все вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегмента ринку, але ще змагатися на рівних з такими гігантами торгівлі як Розетка та Фокстрот ПП «Комтехсервіс» - не може, як і показано на таблиці іміджу КТС займає останнє місце по експертних оцінках.

В другому розділі показано суть та методологію системи ключових показників. В цілому їх використовують для визначення результативності роботи адміністративного та управлінського персоналу. Досліджено особливості розробки системи ключових показників, Розроблено проект впровадження КРІ на ПП «Комтехсервіс». Впровадження системи КРІ на ПП «Комтехсервіс» проходить в декілька етапів. Послідовність етапів є визначальною, і її зміна негативно відбивається на працездатності системи та має великий ряд переваг серед яких:

1. відносно невелика величина витрат на практичне впровадження системи на підприємстві;
2. доступність способів структурування показників і методів

моделювання системи стратегічного управління;

3. ясна, наочна і проста в застосуванні методика звітності по результативності та ефективності діяльності керівників і співробітників, представлена в форматі стратегічно важливих показників і зв'язків між ними;

І т .д.

В третьому та по сумісності останньому розділі було обґрунтовано чому середовище, яке було вибрано для проектування саме 1С. Найважливішою властивістю 1С є її гнучкість і можливість синхронізувати її з іншими програмами, веб – ресурсами і тому подібне. Для дослідження основних показників ефективності було вибрано Microsoft PowerBI, на мою думку в сьогодення саме ця програма є оптимальною програмою для аналізу результатів введення КРІ. Функціонал Power BI дуже широкий, що допоміг вивести звіти по контрагентах та менеджерах за конкретний період та для зручності перегляду звітів у самий невлучний період перенесення даних на смартфон.

Отже, виходячи із поставлених завдань у дипломній роботі можна зробити висновок про їх успішне виконання.



## СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 20 Характеристика галузі та особливості обліку в торгівлі - [Електронний ресурс], режим доступу: <https://library.if.ua/book/2/205.html>;
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2020).
9. Силкіна Ю. О. Проблеми та перспективи розвитку ринку роздрібних торговельних мереж в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25(1). С. 152-157.
10. Рекордний рік: скільки магазинів відкрили найбільші мережі України в 2019-му. URL: <https://rau.ua/novyni/skolko-magazynov-otkryly-2019/> (дата звернення: 18.04.2020).
- 6 Офіційний сайт Асоціації ритейлерів України. URL: <https://rau.ua> (дата звернення: 26.04.2020).
7. GT Partners Ukraine. URL:<http://allretail.ua/> (дата звернення: 26.04.2020)/
- 4 Lubov Lipych, Anna Mokhniuk. E-business in Ukraine: peculiarities, tendencies, prospects. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2020. Том 1. № 21. С. 74-79.
- 5 Федулова Л. Інформаційно-технологічна інфраструктура ритейлу. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 4. С. 21-42.
- 21 Трудові ресурси підприємства – [Електронний ресурс], режим доступу: [https://pidru4niki.com/1056041264704/ekonomika/trudovi\\_resursi\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1056041264704/ekonomika/trudovi_resursi_pidpriyemstva);
- 22 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ - [Електронний ресурс], режим доступу:



<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/298.pdf>;

23 Конспект лекцій\_Глухарев С.М.URL (веб-посилання) – [Електронний ресурс], режим доступу: [https://drive.google.com/file/d/1\\_a89mIzc6I6UK8PnG7HbsWd88efDqM0b/view](https://drive.google.com/file/d/1_a89mIzc6I6UK8PnG7HbsWd88efDqM0b/view) (с. 44)

24 Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників для бюджетної сфери. *Управління розвитком складних систем*. 2012. Вип. 10. С. 87-91. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2012\\_10\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_17).

25 Поліщук Є. А., Іващенко А. І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 975. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/11.pdf).

26 Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. К.: МАУП, 2000. 256 с.

27 Граница Ю.В., Мизиковский И.Е., Фролова Э.Б. Структурирование системы ключевых показателей эффективности предприятия // *Современные проблемы науки и образования*. - 2015. - №1-1. С. 1-8.

28 Карпова Т.С. Базы даних: моделі, розробка, реалізація. – СПб.: Петербург, 2001. – 304 с.

29 Рогозов Ю.И., Стукотий Л.Н., Свиридов А.С. Моделирование систем, ТРТУ, 2004.

30 Microsoft Power bi [Електронний ресурс], режим доступу: <https://powerbi.microsoft.com/ru-ru/>;

31 Apache HTTP Server (веб-посилання) – [Електронний ресурс], режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Apache\\_HTTP\\_Server](https://uk.wikipedia.org/wiki/Apache_HTTP_Server)