МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КРІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Івана СКОЧЕЛЯСА

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
Директор ТОВ «Мобіліс-АМ»
Тарас КАЗМІРЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

СКОЧЕЛЯС І. Оцінка діяльності і система управління підприємством на основі KPI. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи показників ефективності для оцінки діяльності підприємством. У другому розділі здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначено механізми контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення системи управління підприємствами шляхом використання сучасних ключових показників ефективності

Ключові слова: ефективність, результативність, контроль, стратегія, управління.

ANNOTATION

SKOCHELIAS I. Performance evaluation and enterprise management system based on CRI. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the system of performance indicators for evaluating the company's activity is carried out. In the second section, an analysis of the external and internal environment of the enterprise was carried out, control mechanisms of the enterprise management system were determined based on key performance indicators. The result of the study was recommendations for improving the enterprise management system by using modern key performance indicators

Keywords: efficiency, effectiveness, control, strategy, management.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КРІ…… 7

1.1. Сутність показників ефективності для оцінки діяльності підприємством…….. 7

1.2. Методи формування ефективної системи управління підприємствами на основі результатів КРІ…….... 11

1.3. Механізми контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності……... 15

Висновки до першого розділу……... 19

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОБІЛІС-АМ» НА ОСНОВІ КРІ……. 20

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства…….……... 20

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства на основі КРІ…… 23

2.3. Шляхи формування ефективної системи управління підприємствами на основі КРІ……... 36

Висновки до другого розділу…… 42

ВИСНОВКИ…… 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 45

ДОДАТКИ……... 50

ВСТУП

Актуальність теми. Стабільність та розвиток суб'єктів підприємницької діяльності є ключовими для забезпечення економічної стійкості та процвітання країни, особливо у період повномасштабної війни росії проти нашої суверенної держави. Майбутнє підприємство залежить від того, наскільки швидко воно зможе виявити проблеми та перешкоди, а також визначити напрями подолання цих труднощів для подальшого функціонування. Дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища в умовах війни на основі КРІ є важливим завданням, оскільки дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства загалом, його структурних підрозділів та конкретних виконавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теорії та методології вимірювання результативності діяльності підприємства в сучасному менеджменті присвятили свої роботи такі науковці, як С.Ф. Покропивний, В. Геєць, С.В. Цюцюра, Т.Р. Цалко, С.М. Невмержицька.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження основних підходів до визначення поняття ефективності управління підприємством, методів його оцінювання та напрямків підвищення система управління підприємством на основі КРІ.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність показників ефективності для оцінки діяльності підприємством;
- охарактеризувати методи формування ефективної системи управління підприємствами на основі результатів КРІ;
- визначити механізми контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності;
- дати загальну характеристику та систему управління підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльності підприємства на основі КРІ;

- запропонувати шляхи формування ефективної системи управління підприємствами на основі KPI.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування підприємства системи управління підприємством на основі KPI.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів оцінки діяльності і системи управління підприємством на основі KPI.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ оцінки діяльності і системи управління підприємством на основі KPI здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження системи показників ефективності для оцінки діяльності підприємством. У другому розділі здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначено механізми контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення системи управління підприємствами шляхом використання сучасних ключових показників ефективності.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 8 таблиць, список використаних джерел 42 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ І СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ КРІ

1.1. Сутність оцінки ефективності управління підприємством

Воєнний стан створює непередбачувані ситуації для економічного розвитку суспільства, а підприємницька діяльність зіштовхується з безпрецедентними викликами, ризиками та загрозами, які потребують негайних інноваційних рішень з метою адаптації. Важливою складовою функціонування підприємства є забезпечення ефективності використання людського капіталу, матеріально-технічних ресурсів, фінансів та інформаційної бази. Необхідність оцінки діяльності підприємства зумовлюється вимогами конкурентного середовища. Оцінка ефективності виробничих процесів є частиною системи управління та розвитку підприємства.

Перші моделі вимірювання та оцінки ефективності діяльності підприємства з'явились в 1920-х роках і згодом почали поширюватись по всіх країнах з ринковою економікою. Будувались такі моделі в першу чергу на фінансових показниках [1]. Аналітична оцінка економічної і соціальної ефективності діяльності конкретного підприємства повинна базуватись на результатах комплексного аналізу господарської діяльності підприємства за певний період часу. Такий комплексний аналіз повинен включати в себе:

- моніторинг;
- фіксування фактичних значень в динаміці;
- аналітична оцінка певної сукупності даних [1].

В умовах сьогодення існує значна кількість підходів до визначення ефективності діяльності підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення ефективності діяльності підприємства [2]

Підходи	Визначення
Традиційний підхід	Передбачає оцінку ефективності діяльності підприємства за допомогою показників двох рівнів. Показники першого рівня які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому, порівнюючи результативні показники з витратами усіх ресурсів, і показники другого рівня які оцінюють ефективність використання окремих типів ресурсів.
Математичний підхід	методи нелінійної динаміки, методи узагальнених функцій, складні функції і ергодична теорія.
Витратний і ресурсний підходи	застосування яких засновується на підрахунку витрат та вартості ресурсів відповідно.

Сучасні підприємства працюють в мінливому середовищі та зростаючій конкуренції, а вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища спричинює зростання вартості ресурсів та необхідності впровадження інноваційних технологічних рішень. Підприємства змушені впроваджувати нові методи управління для утримання конкурентних позицій та досягнення найкращих фінансових результатів.

Оцінка діяльності використовуються під час аналізу діяльності підприємства як у цілому, так і в галузі управління, вони дають змогу встановлювати масштаб та напрями змін, прогнозувати їх вплив на ключові параметри діяльності підприємства, виявляти найважливіші чинники зростання, приймати відповідні управлінські рішення щодо подальшої діяльності підприємства та його підрозділів [2].

Управління пов'язане з усіма економічними та соціальними процесами на підприємстві, а тому оцінки ефективності управління здійснюється на підставі різних підходів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оцінка ефективності управління підприємством [3]

Підходи	Визначення
Селективний підхід до оцінки ефективності управління підприємством	1. Оцінка на основі ефективності виробництва (за результатами виробничої діяльності)
	2. Оцінка на основі економічної ефективності (за загальними результатами діяльності підприємства)
	3. Оцінка на основі ефективності витрат на управління
	4. Оцінка на основі ефективності управлінської праці
Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством	1. Оцінка за кінцевими результатами роботи та ефективним використанням трудових ресурсів
	2. Оцінка за ефективністю системних ресурсів
	3. Оцінка за загальними показниками результативності діяльності конкретної системи
	4. Оцінка на основі збалансування інтересів груп зовнішнього та внутрішнього середовища
Фрагментарний підхід до оцінки ефективності управління підприємством	1. Оцінка на основі ефективності управлінських рішень
	2. Оцінка на основі ефективності вдосконалення управління
	3. Оцінка на основі виміру вартості бізнесу

Джерело: складено автором на підставі [3]

Отже, селективний підхід оцінки ефективності управління підприємством ґрунтується на системі управління виробничих процесів, витрат ресурсів та управлінської праці. Комплексний підхід оцінки ефективності управління підприємством проводиться за результатами окремих елементів системи управління та інтересів. Фрагментарний підхід оцінки ефективності управління підприємством здійснюється за елементами ефективного менеджменту та вигоди на основі вартості бізнесу.

Ефективність управління підприємством характеризується відносною характеристикою результативності управління. Рівень досягнення цілей підприємства є результатом ефективності управління. Ефективність управління підприємством ґрунтуватися оцінці досягнення цілей та місії підприємства.

Використання та впровадження ключових показників ефективності провідними компаніями України та світу для оцінки ефективності діяльності пояснюється універсальністю таких показників та їхньою адаптивністю під бізнес-процеси на кожному конкретному підприємстві [4]. Важливою складовою оцінки діяльності та система управління підприємством є наявність показників ефективності, які дозволяють провести цілісну діагностику діяльності підприємства.

Результативні управлінські рішення приймаються завдяки об’єктивної та своєчасної статистичної інформації, виокремлення показників, які найбільш ґрунтовно можуть оцінити ефективність напрямків діяльності, структурних підрозділів та окремих виконавців завдань. Система показників оцінки діяльності та управління підприємством і повинна:

- забезпечити розрахунок усіх ресурсів на виробництво та реалізацію продукту;

- створити можливості для використання резервів підвищення ефективності;

- забезпечити своєчасною та достовірною інформацією для прийняття управлінських рішень.

1.2. Методи формування ефективної системи управління підприємствами на основі результатів KPI

Сучасною методикою оцінки підприємства є система KPI (англ. Key Performance indicators), тобто ключові показники ефективності, які визначають рівень досягнення цілей та стратегії підприємства за допомогою інструментів управління ефективністю. Розглянемо дослідження науковців щодо проблематики впровадження системи показників ефективності (KPI) на вітчизняних підприємствах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Дослідження науковців щодо проблематики впровадження KPI [5]

Автор	Визначення
В.В. Лаврененко [1, с. 27]	механізм KPI сприяє досягненню довгострокової стабільності та удосконалення методики аналізу ефективності.
А.А. Самойленко [2]	KPI є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компаній.
М. Храмцова [2]	запропонувала застосування KPI в різних галузях економіки для оцінки ефективності роботи департаменту постачання та логістики на прикладі машинобудівного підприємства.
Є.А. Поліщук, А.І. Іващенко [2]	наголошують на важливості застосування KPI під час оцінки інноваційної діяльності підприємств, а також підготовки до впровадження нових інноваційних проектів.
І. Гапканова [8]	визначення стратегічних цілей розвитку компанії не можливе без комплексної оцінки її розвитку на даному етапі саме з допомогою системи показників ефективності КПЕ

Отже, проведені дослідження вказують на те, що використання системи показників ефективності (KPI) позитивно впливає на діяльність підприємства, завдяки чому можна визначити слабкі сторони та проблемні питання. Ключовий показник ефективності (KPI) – це система показників, значення яких демонструє ефективність підприємства та можливість досягнення основних цілей. Варто наголосити що систему показників ефективності використовують на різних рівнях управління, а саме:

- KPI високого рівня зосереджується на визначенні загальної ефективності підприємства;
- KPI середнього рівня зорієнтовані на визначенні ефективності окремих процесів, відділів;
- KPI нижчого рівня може використовуватися для покращення морально-психологічного стану працівників, задоволення клієнтів.

Важливість впровадження системи KPI на вітчизняних підприємствах підтверджується такими висновками [10]:

– вимірювання цілей. KPI – це індикатор досягнення стратегічних цілей підприємства;

– надання інформації та зворотного зв’язку. KPI забезпечує детальний аналіз діяльності підприємства для прийняття управлінського рішення;

– освіта. KPI сприяє підвищенню кваліфікації працівників, креативності та розуміння стратегії підприємства персоналом для зміцнення конкурентних переваг;

– мораль персоналу. KPI є драйвером підвищення мотивації та стимулювання праці, інструментом визнання результатів роботи персоналу;

– послідовність. KPI важлива для послідовного та системного проведення моніторингу довгострокових цілей з врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього чи середовища.

Отже, система показників ефективності дає відповіді на запитання щодо розвитку підприємства, мотивації персоналу та результативності праці, а використання результатів сприятимуть успіху через зміну політики управління.

До сьогодні немає єдино прийнятої системи показників ефективності, однак у найбільш загальному вигляді їх можна згрупувати у 4 основних блоки діяльності підприємства [11]:

- фінансові показники;
- показники активності клієнтів,
- показники бізнес-процесів,
- показники управління персоналом.

Розглянемо систему оцінки базових показників ефективності підприємства на підставі таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система оцінки базових показників ефективності (KPI) підприємства

Назва показника	Визначення
Фінансові показники	
Прибуток	Визначення валового та чистого прибутку
Собівартість	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами
Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним та прогнозованим доходом, аналіз розбіжностей досягнення цілей
Вартість реалізованих товарів	Визначення виробничих витрати на продукт, який продає компанія.
День продажів	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість.
Продажі за регіонами	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити успішні та розробити план заходів
Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом
Показники активності клієнтів	
Задоволеність клієнтів	Відсоток клієнтів, які повторюють покупку
Кількість клієнтів	Визначаючи кількість нових та втрачених клієнтів

продовження таблиці 1.4

Ціннісна вартість клієнта	Визначає ефект, який отримує підприємство від довготривалих відносин із клієнтами
Вартість придбання клієнта	Розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок.
Чистий показник промоутера	Щоквартально клієнти проходять опитування щодо ймовірності рекомендації продукції підприємства
Показники бізнес-процесів	
Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення
Відсоток дефектної продукції	Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте.
Загальний показник ефективності	Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини.
Показники управління персоналом	
Коефіцієнт обороту працівників	Кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
Відсоток відповідей на відкриті позиції	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії
Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії

Джерело: систематизовано на підстав [11]

Проведення KPI є корисним, оскільки надає важливу інформацію щодо розвитку бізнесу. Формування цілей та стратегії розвитку є основою вибору релевантних показників оцінки діяльності підприємства. Визначення показників здійснюється з врахуванням потреб у їх обчисленні, адже перенасичення інформацією може мати негативні наслідки для прийняття управлінських рішень. Залучення персоналу до вибору системи ефективності, зв'язок KPI з можливістю допомогти працівникам дізнатися, що вони досягли та які можливості мають.

Впровадження системи показників ефективності передбачає такі проведення таких заходів:

– стратегічний план підприємства деталізують у операційні цілі в кількісних одиницях, про які інформують персонал;

– операційні цілі повинні поєднуватися з індивідуальними цілями ефективності персоналу;

– внутрішніпроцеси повинні забезпечити виконання стратегічних цілей та очікувань клієнтів підприємства;

– здійснюється аналіз основних показників ефективності для оцінки діяльності та надання рекомендацій щодо створення умов розвитку підприємства.

KPI зазвичай вимірюють раз на місяць, проте науковці рекомендують проводити вимірювання раз на тиждень [10]. Чим більша вибірка показників для оцінки діяльності, тим управління підприємством досягне кращого фінансового результату на перспективу.

1.3. Механізми контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності

Впровадженням системи управління результатами на підприємстві має займається підрозділ контролінгу, до завдань якого входить аналітична

підтримка розробки системи основних показників ефективності і визначення їх цільових рівнів [10]. Важливою складовою управління підприємством на основі ключових показників ефективності є оцінка фактичних результатів та аналіз причин відмінностей з прогнозними даними.

Контроль системи управління підприємством передбачає виконання таких функцій:

- аналітичної підтримки ухвалення рішень;

- незалежного гаранта об’єктивності розрахунків та достовірності даних.

Планування та управління ефективністю діяльністю передбачає аналітичну підтримку процесів планування та коригування планів за результатами оперативної діяльності підприємства, а гарантування коректності результатів аналізу дозволяє уникнути конфлікту інтересів та зловживань в управлінні ресурсами.

Розглянемо основні завдання контролю системи управління підприємством на основі ключових показників ефективності (рис. 1.1).

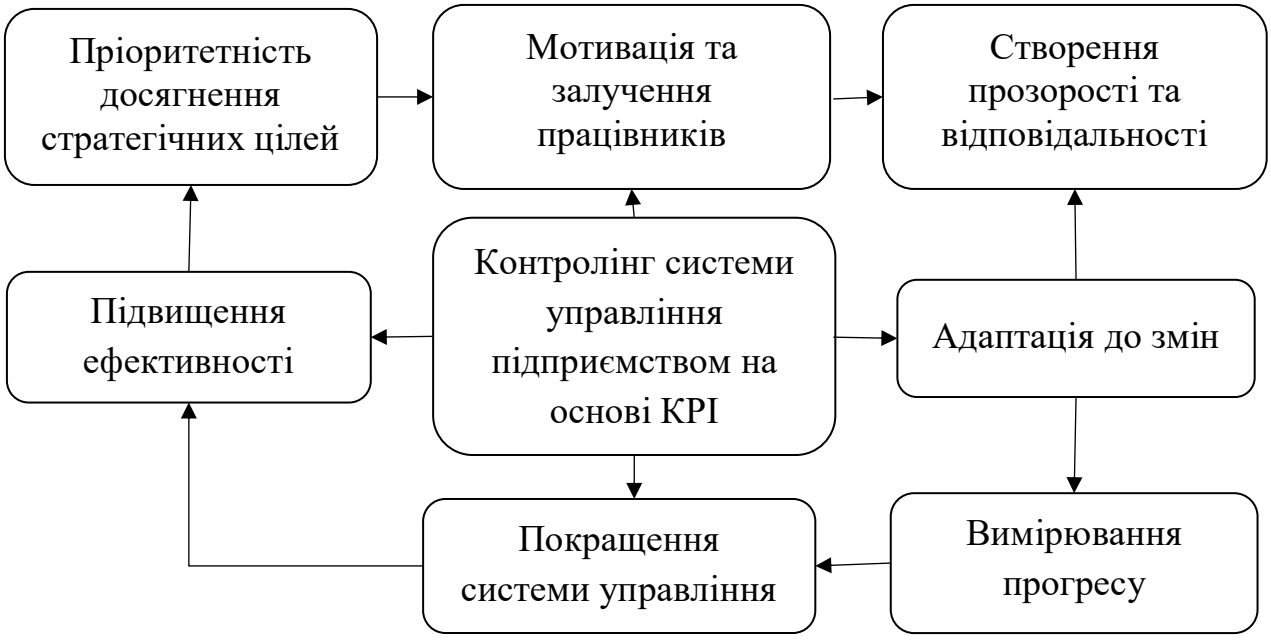


Рис. 1.1. Основні завдання контролю системи управління підприємством на основі KPI

Джерело: побудовано на підставі [10]

При проведенні контролінгу системи управління на основі KPI необхідно дотримуватися послідовності виконання етапів проведення, які забезпечують виконання обґрунтованих заходів. З метою дослідження діяльності підприємства необхідно визначити збалансовану систему показників ефективності, визначити результати та дослідити причини відхилень від запланованих бізнес-процесів діяльності підприємства. Розглянемо етапи впровадження показників ефективності та контролю досягнених результатів на основі KPI (рис. 1.2).

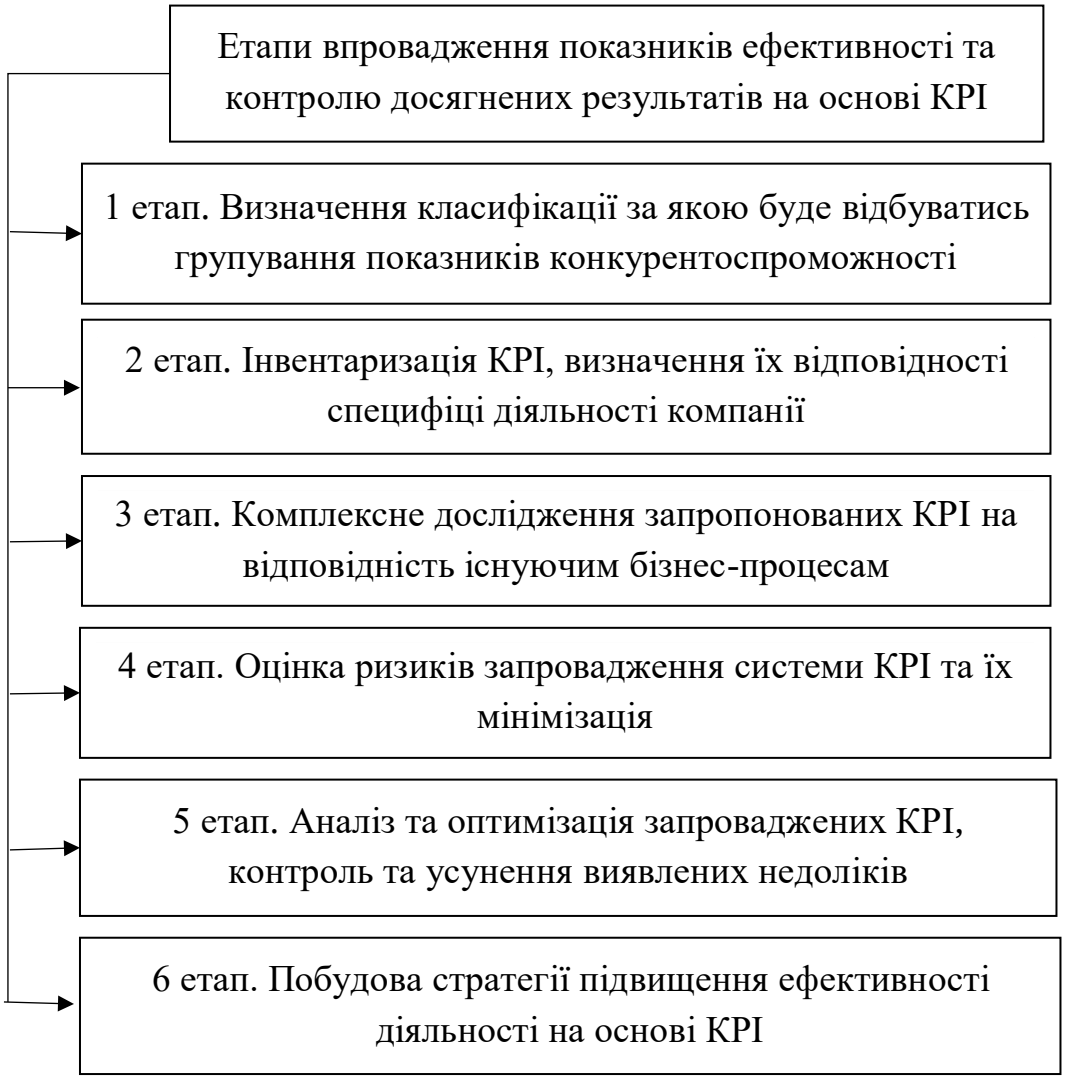


Рис. 1.2. Етапи впровадження показників ефективності та контролю досягнених результатів на основі KPI

Джерело: побудовано автором на підставі [8]

У сучасних умовах KPI є драйвером визначення пріоритетів фінансування, вимірювання результатів діяльності та вдосконалення стратегії розвитку підприємства. За допомогою KPI можна створити паспорт підприємства, де можна побачити результати самооцінки продуктивності, виявити «вузькі» місця та впровадити ефективні заходи вдосконалення та розвитку підприємства на перспективу. Основна роль KPI полягає в тому, щоб перетворити стратегічні цілі на конкретні вимірювані показники, які можна відстежувати та аналізувати. Це допомагає визначити, чи вдається компанії реалізовувати свою стратегію та вчасно реагувати на зміни в середовищі [11].

Система KPI є ефективним інструментом оцінки діяльності підприємства, проте її впровадження передбачає дотримання таких правил:

1. Стратегічні KPI повинні відповідати місії підприємства та узгоджуватися зі стратегічними цілями. Будь-які зміни у стратегічному управлінні сприяють проведенню змін у системі показників управління, вони мають бути релевантними та своєчасними.

2. Інтеграція KPI в структуру прийняття стратегічних управлінських рішень.

3. Оцінку діяльності і система управління підприємством здійснювати на основі KPI, які забезпечують виконання стратегічних завдань та є зрозумілими для працівників підприємства.

Система управління підприємства на основі KPI повинна передбачати підвищення рентабельності реалізації продукції за рахунок зростання продуктивності праці працівників, скорочення адміністративних витрат; підвищення інтелектуального рівня та фаховості персоналу; покращення умов праці, удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу на підставі формальних та неформальних критеріїв оцінки персоналу; аналіз інтересів персоналу та врахування потреб співробітників; формування справедливої системи винагороди та бонусів; створення умов для кар’єрного зростання; удосконалення координації процесів; підвищення якості виконання управлінських функцій, зміцнення економічної безпеки підприємства.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто підходи до визначення ефективності діяльності підприємства. Визначено, що традиційний підхід передбачає оцінку ефективності діяльності підприємства за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому на основі співвідношення результату та усіх витрат, а також проводиться оцінка ефективності використання окремих видів ресурсів.

2. Досліджено підходи щодо оцінки ефективності управління підприємством. Розрізнять три підходи: селективний, комплексний та фрагментарний. Визначено, що ефективність управління підприємством характеризується відносною результативністю управління, а результативність – рівнем досягнення цілей підприємства.

3. Визначено, що сучасною методикою оцінки підприємства є система KPI, тобто ключові показники ефективності, які визначають рівень досягнення цілей та стратегії підприємства за допомогою інструментів управління ефективністю.

4. Проведені дослідження вказують, що використання системи показників ефективності позитивно впливає на діяльність підприємства та досягненню стратегічних цілей.

5. Проведено аналіз базових показників ефективності (KPI) підприємства, які поділяються на 4 блоки: фінансові показники; показники активності клієнтів, показники бізнес-процесів, показники управління персоналом.

6. Досліджено, контролінг є важливою складовою управління підприємством, який передбачає зіставлення фактичних результатів показників ефективності з прогнозними даними та аналіз причин відмінностей у процесі функціонування підприємства.

7. Розглянуто етапи впровадження показників ефективності, контролю досягнених результатів на основі KPI та виокремлено перелік правил проведення контролінгу системи управління на основі KPI.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ І СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОБІЛІС-АМ» НА ОСНОВІ КРІ

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Економіки України в умовах воєнного стану вимагає використання інноваційних засобів технічного обслуговування для відновлення автомобільного парку. Проведемо характеристику конкурентних переваг надання автосервісних послуг ринку України у таблиці 2.1.

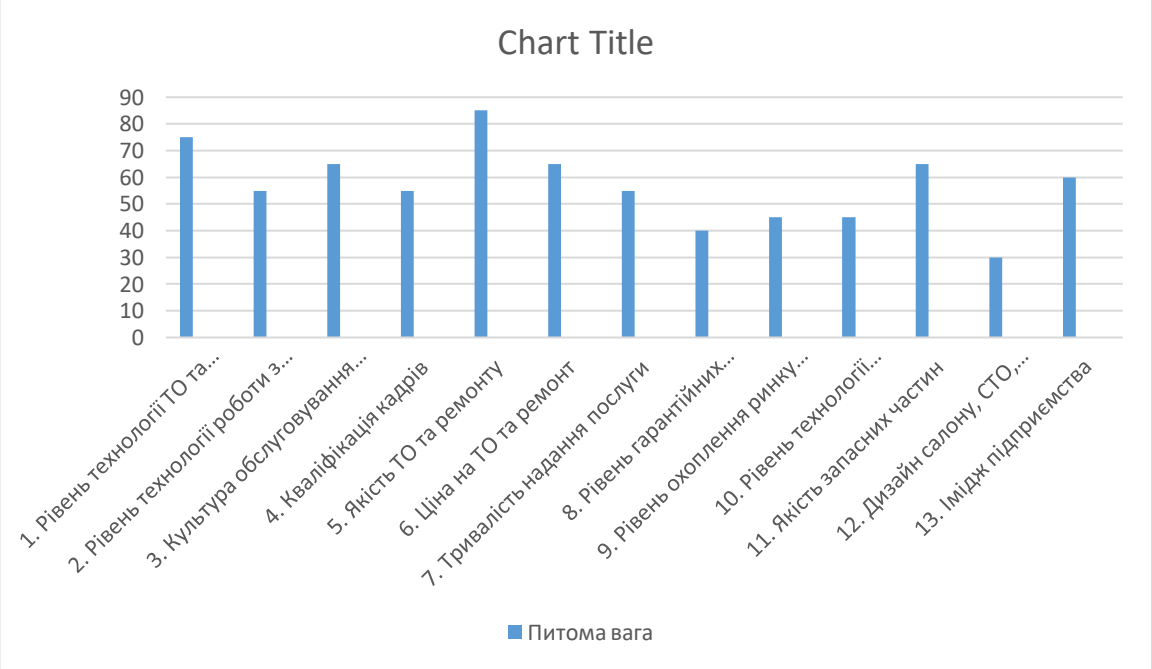


Рис. 2.1. Характеристика конкурентних переваг надання автосервісних послуг ринку України [12]

Конкурентними перевагами надання автосервісних послуг ринку України є ціна, якість та рівень обслуговування. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» займається підприємницькою діяльністю для

надання автотранспортних послуг для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку.

ТзОВ «Мобіліс-АМ» надає такі види послуг:

- комп'ютерна діагностики автотранспортних засобів;
- розрахунок потужностей агрегатів та придатності їх до використання;
- превентивне технічне обслуговування окремих механізмів автотранспорту;
- заміна агрегатів для подальшої експлуатації.

Ефективність функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» характеризується наявною структурою управління та гармонійним використанням внутрішнього потенціалу. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» на рис. 2.2.

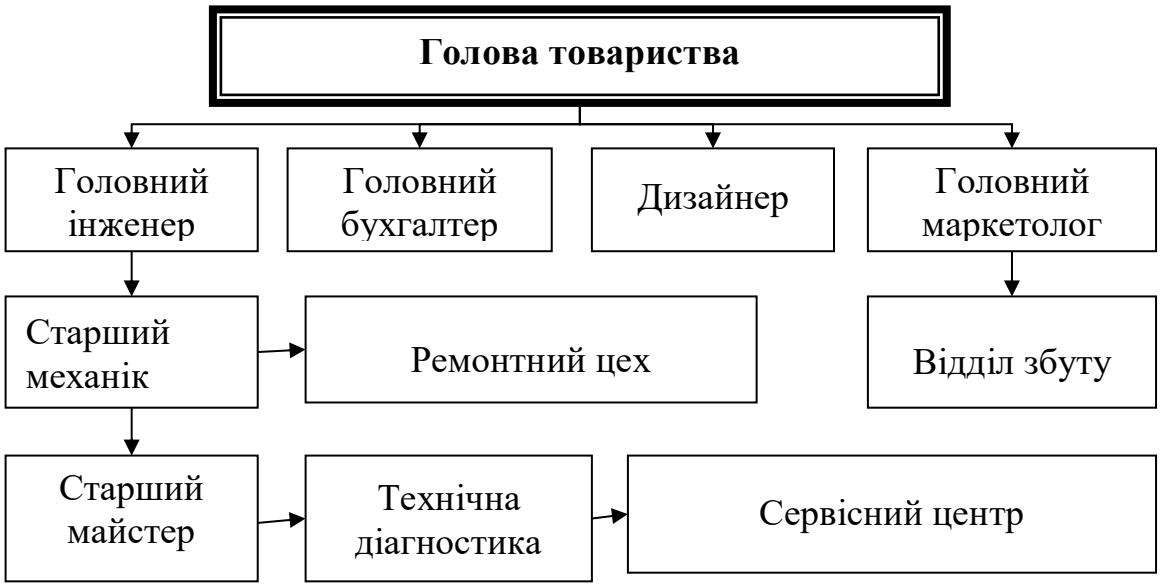


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі Положення про структурні підрозділи

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує функціональний тип організації управління. Ця організаційна структура характеризується функціональним поділом праці та виконанням посадових обов'язків, ліквідацією дублювання функцій. Спеціалізація функціональних керівників має переваги в тому, що

менеджери наділені відповідними повноваження та ресурсами для прийняття оперативних управлінських рішень та контролю результатів роботи підрозділів.

Розглянувши організаційну структуру можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» не використовує можливості сучасних інформаційних технологій, які сприяють розширенню клієнтської бази та збільшенню обсягу надання автосервісних послуг. З цією метою варто розширити діяльність у сфері social media marketing (SMM). Завдяки підтримці постійних клієнтів можна управління репутацією товариства в Інтернеті, оскільки більшість автолюбителів є активними користувачами соціальних медіа.

Розглянемо етапи впровадження SMM для розвитку бізнес-процесів ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.3).

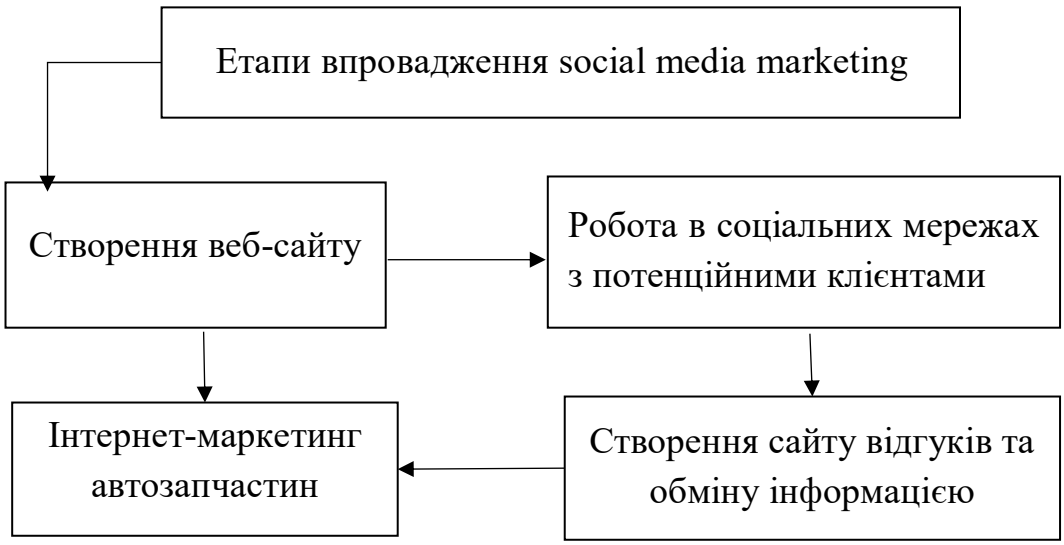


Рис. 2.3. Етапи впровадження social media marketing в структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі [13]

Впровадження social media marketing в структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ» сприятиме підвищенню пізнаваності, відкритого спілкування з клієнтами, виявленню слабких сторін товариства. Сильними сторонами діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» буде можливість накопичення та збереження даних стосовно клієнтської бази, створення надійної команди однодумців, адаптації до змін зовнішнього середовища.

2.2. Оцінка діяльності підприємства на основі KPI

Проведемо оцінку діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI за такими блоками:

- фінансові показники;

--показники бізнес-процесів;

- показники управління персоналом.

Для аналізу фінансових показників використаємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові показники діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	2023
Грошові кошти, тис. грн.	1200
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	360
Поточні зобов'язання, тис. грн	2200
Дебіторська заборгованість, тис. грн	70
Оборотні активи, тис. грн	4550
Власний капітал, тис. грн	3500
Активи, тис. грн	9800
Залучені засоби, тис. грн	1860
Чистий дохід, тис. грн	5050
Необоротні активи, тис. грн	4400
Валовий прибуток, тис. грн	1090
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3960
Чистий прибуток, тис. грн	870

Джерело: баланс та фінансова звітність ТОВ «Мобіліс-АМ»

За даними таблиці бачимо, що товариство у 2023 р. одержало валового прибутку на суму 1090 тис. грн, а чистого прибутку – 870 тис. грн. Основними шляхами досягнення прибутку є зростання чистого доходу та зменшення собівартості реалізованої продукції. У 2023 р. одержано чистого доходу на суму 5050 тис. грн, а собівартість реалізованої продукції становить 3960 тис. грн.

Для глибшого аналізу фінансового стану товариства визначимо рентабельність послуг ($Р_п$). Рентабельність послуг – це відносний показник, який характеризує ефективність витрат. Цей показник визначається за формулою [27]:

$$P_п = \frac{П_{рп}}{С_{рп}} \cdot 100, \text{ нормативне значення > 10\%} \qquad (2.1)$$

де, $П_{рп}$ - валовий прибуток, тис. грн;

$С_{рп}$ - собівартість реалізованих послуг, тис. грн

$$Р_п = 1090 : 3960 * 100 = 27,5\ \%$$

Отже, у 2023 р. показник рентабельності послуг становить 27,5 %, у порівнянні з граничним значенням перевищує його на 17,5%, що позитивно характеризує діяльність товариства. Резервами зростання рентабельності послуг є розширення сегментації ринку та збільшення клієнтської бази.

З метою аналізу ефективного використання постійних витрат на виробництво та реалізацію послуг визначимо рентабельність реалізації послуг ($P_{пр}$), яка визначається за формулою [18]:

$$P_п = \frac{П_{рп}}{П_ч} \cdot 100, \text{ нормативне значення > 20\%} \qquad (2.2)$$

де, $П_{рп}$ - валовий прибуток, тис. грн;

$П_{з(ч)}$ - чистий дохід, тис.грн.

$$Р_{пр} = 1090 : 5050 * 100 = 21,5\%$$

Проведені розрахунки свідчать про те, що товариство забезпечує нормативну рентабельність послуг. У 2023 р. цей показник становить 21,5%. Резервами зростання рентабельності послуг ж скорочення непрямих витрат та підвищення конкурентоспроможності послуг.

Рентабельність активів ($Р_а$) визначається за формулою [20]:

$$P_a = \frac{П_{з(ч)}}{К_a} \cdot 100$$, нормативне значення > 10% (2.3)

де $П_{з(ч)}$ - чистий прибуток товариства, тис. грн;

$К_а$ - сума активів, тис. грн

r - облікова ставка НБУ, % (станом на 26.04.02024 дорівнює 13,5%)

Ра = 870 : 9800 * 100 = 8,8%

Отже, рентабельність активів у 2023 р. становить 8,8 % при нормативному значенні > 10%. Якщо порівняти значення цього показника з обліковою ставкою 13,5 %, то бачимо є проблеми з ефективністю використання майна. Резервами зростання рентабельності активів можна завдяки оптимізації структури капіталу. Оскільки є невиправдано великі запаси матеріальних ресурсів необхідно їх реалізувати, що сприятиме зростанню виручки, а також провести детальний аналіз постійних витрат з метою їх оптимізації.

Важливими показниками, які характеризують фінансовий стан товариства є показники ліквідності, які характеризуються коефіцієнтом абсолютної ліквідності, термінової ліквідності та загальної ліквідності.

Визначаємо коефіцієнт абсолютної ліквідності за формулою [22]:

$$k_{ла} = К_{ал} / К_{зк}$$, нормативне значення > 0,2 (2.4)

де $К_{ал}$ - ліквідні активи товариства, тис. грн

$К_{зк}$ - поточні зобов'язання товариства, тис. грн.

$$К_{ал} = (1200 + 360) : 2200 = 0,7$$

За результатами розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності бачимо, що цей показник у 2023 р. становить 0,7 при нормативному значенні 0,5. Варто сказати, що товариство ефективно використовує грошові кошти та має граничний запас вільних коштів на випадок термінового погашення поточної заборгованості. Резервами зміцнення абсолютної ліквідності є зростання фінансових інвестицій у прибуткові напрямки діяльності.

Коефіцієнт термінової ліквідності ($k_{лт}$) визначається за формулою [23]:

$$k_{лт} = К_{тл} / К_{зк}, \text{ нормативне значення} > 0,7 \qquad (2.5)$$

де $К_{тл}$ - ліквідні активи та дебіторська заборгованість, тис. грн

$$k_{лт} = (1200 + 360 + 70) : 2200 = 0,74$$

Значення термінової ліквідності у 2023 р. становить 0,74, що дорівнює нормативному значенню. Резервами зміцнення термінової ліквідності є ліквідація дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{лз}$) визначається за формулою [25]:

$$k_{лз} = К_{оа} / К_{зк}, \text{ нормативне значення} > 2 \qquad (2.6)$$

де $К_{оа}$ - оборотні активи підприємства.

$$k_{лз} = 4550 : 2200 = 2$$

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 р. становить 2, що відповідає нормативному значенню. Наявність оборотних активів товариства забезпечує покритті поточних зобов'язань.

Серед системи показників ефективності діяльності товариства важливе значення належить визначенню коефіцієнта автономії або фінансової незалежності, який визначається за формулою [28]:

$$k_a = K_в / K_a, \text{ нормативне значення} > 0{,}5 \qquad (2.7)$$

де, $К_в$ - власний капітал товариства, тис. грн;

K_a - підсумок активу балансу, тис. грн.

$$k_а = 3500 : 9800 = 0{,}35$$

Розрахований коефіцієнт автономії вказує на проблемні місця ТОВ «Мобіліс-АМ». У 2023 р. показник фінансової незалежності становить 0,35 при нормативному значення 0,5. Отже, товариство є фінансово залежним, що сигналізує про те, що у своїй діяльності використовує позичковий капітал. Резервами зростання фінансової незалежності є інвестування коштів у прибуткові напрямки роботи з метою підвищення прибутковості товариства та зменшення кредитних коштів.

Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику (К фр) за формулою [30]:

$$k_{фр} = ЗЗ / K_В, \text{ нормативне значення } 0{,}67\text{-}1{,}5 \qquad (2.8)$$

де, $К_в$ - власний капітал товариства, тис. грн;

ЗЗ - залучені засоби, тис. грн.

$$К_{фр} = 3500 : 2160 = 1{,}6$$

Отже, за даними розрахунку, що коефіцієнт фінансового ризику становить 1,6, при нормативному від 0,67 до 1,5. На 1 грн залучених коштів припадає 1,6 власних ресурсів. Резервами зміцнення економічної безпеки є інвестування залучених коштів в інноваційні проєкти, що мають високий рівень ризику проте приносять значні доходи.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($n_{оà}$) входить в систему показників ефективності діяльності товариства та визначається за формулою [32]:

$$n_{оа} = В / К_{оа}, \quad \text{нормативне значення} > 1 \qquad (2.9)$$

де, В - чистий дохід, тис. грн

$К_{оа}$ - оборотні активи товариства, тис. грн.

$$n_{оа} = 5050 : 4550 = 1,2$$

Отже, за рік оборотні активи обертаються 1,2 разів. Значення цього показника є достатньо низьким, що свідчить про наявність проблем у товаристві. Резервами зростання оборотності оборотних активів є зниження виробничих запасів до страхового нормативу, стимулювання збуту послуг та запчастин, зменшення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності необоротних активів ($n_{нà}$) визначається за формулою [34]:

$$n_{на} = В / К_{на}, \quad \text{нормативне значення} > 1 \qquad (2.10)$$

де, В - чистий дохід, тис. грн;

$К_{на}$ - необоротні активи товариства, тис грн

$$n_{на} = 5050 : 4400 = 1,14$$

Коефіцієнт оборотності необоротних активів у 2023 р. становить 1,14, що відповідає нормативному значенню. Отже, використання необоротних активів є ефективним. Резервами зростання оборотності оборотних активів є підвищення продуктивності праці, використання усіх виробничих площ та потужностей товариства.

Показниками бізнес-процесів KPI є:

- коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів ($К_{он}$);
- коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів ($К_{виб}$);
- фондовіддача ($Ф_{в}$);
- фондоозброєність ($Ф_{озб.}$);
- матеріаломісткість продукту товариства ($М_{п.}$);
- енергомісткість продукту (Еп);
- коефіцієнт браку ($К_{бр}$) [36].

Проведемо оцінку показників бізнес-процесів ТОВ «Мобіліс-АМ» за даними таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники бізнес-процесів ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	2023 р.
Вартість вибулих основних засобів у звітному періоді, тис. грн	50
Вартість придбаних основних засобів у звітному періоді, тис. грн	120
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	2000
Матеріальні витрати, тис. грн.	1780
Витрати електроенергію, тис. грн.	475
Втрати від браку, тис. грн.	30
Середньооблікова чисельність працівників	18

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

Коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів ($К_{он.}$) визначається за формулою [38]:

$$К_{он} = \frac{ОЗ_{увед}}{ОЗ_{п.р}}, \qquad \text{до зростання} \qquad (2.11)$$

$ОЗ_{прид.}$ - вартість придбаних у звітному періоді ОВЗ, тис. грн;

$ОЗ_{п.р.}$ - вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн.

$$К_{он.} = 120 : 2000 = 0,06$$

Отже, коефіцієнт оновлення основних засобів у 2023 р. становить 0,06, це означає, що товариство не вкладає кошти в оновлення обладнання та устаткування. Резервами зростання ефективності використання основних засобів є їх модернізація.

Коефіцієнт вибуття основних виробничих засобів ($К_{виб.}$) визначається за формулою [39]:

$$К_{виб} = \frac{ОЗ_{виб}}{ОЗ_{п.р}}, \qquad \text{до зменшення} \qquad (2.12)$$

$ОЗ_{виб}$ - вартість вибулих у звітному періоді ОВЗ, грн;

$ОЗ_{п.р.}$ - вартість ОВЗ на початок звітного періоду, тис. грн.

$$К_{виб} = 50 : 2000 = 0,025$$

Отже, коефіцієнт вибуття ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р. становить 0,025, що вказує на те, що товариство не використовує застаріле обладнання, яке підлягає вибуттю.

Фондовіддача основних засобів ($Ф_{від.}$) визначається за формулою [39]:

$$Ф_{від} = \frac{В}{ОЗ_{с.р.}}, \quad \text{нормативне значення} > 1 \qquad (2.13)$$

В - чистий дохід, тис. грн;

$ОЗ_{с.р.}$ - середньорічна вартість ОВЗ, тис.грн.

$$Ф_{відд.} = 5050 : 2000 = 2{,}53 \text{ тис.грн}$$

За даними розрахунків бачимо, що фондовіддача у 2023 р. становить 2,53 тис. грн. що відповідає пороговому значенню, Резервами зростання фондовіддачі є 100% завантаження обладнання та устаткування, а також продаж тих основних засобів, які не використовуються у бізнес-процесі. Варто обдумати варіант надання незалученої виробничої площі в оренду.

Фондоозброєність праці ($Ф_{озб.}$) визначається за формулою [31]:

$$Ф_{озб} = \frac{ОЗ_{с.р.}}{Ч_{с.с}} \text{ нормативне значення} > 1 \qquad (2.14)$$

ОЗс.р.- середньорічна вартість основних засобів товариства, тис. грн;

Чс.с. -середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$Фоб = 2000 : 18 = 111 \text{ тис. грн}$$

Отже, у 2023 р. фондоозброєність праці становить 111 тис. грн, що перевищує нормативне значення. Резервами зростання цього показника є модернізація обладнання.

Матеріаломісткість послуг ($М_{п.}$) визначається за формулою [31]:

$$М_{п} = \frac{М_{в}}{В}, \quad \text{нормативне значення 10-30\%} \qquad (2.15)$$

де, $М_в$. - матеріальні витрати товариства, тис. грн;

В- чистий дохід товариства, тис. грн.

Мп = 1780 : 5050 = 35 %

Проведені розрахунки свідчать про те, що питома вага матеріальних витрат у чистому доході ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р. становить 35% при нормативному значенні від 10-30%. Отже, резервами зростання ефективності діяльності виробничих процесів є зменшення витрат на матеріальні ресурси.

Енергомісткість послуг ($Е_п$) визначається за формулою [35]:

$$E_n = \frac{E_в}{B}, \quad \text{нормативне значення 5-7\%} \qquad (2.16)$$

де, $Е_В$- витрати електроенергії товариства, тис. грн

В - чистий дохід товариства, тис. грн;

$Е_п$ = 475 : 5050 = 9 %

Таким чином бачимо, що розрахований у 2023 р. коефіцієнт енергомісткості послуг 9% вказує на те, що питома вага витрат на електроенергію у одержаному чистому доході перевищує нормативне значення. Цьому слугувало значне підвищення цін на енергоносії. Резервами зменшення витрат на енергоносії є використання альтернативних джерел енергії, які є невичерпними.

Коефіцієнт браку (Кбр.) визначається за формулою [33]:

$$K_{бр} = \frac{B_б}{СРП} \times 100\% , \qquad \text{нормативне значення 1-3\%} \quad (2.17)$$

де, $В_б$ – втрати браку, тис. грн;

$С_{РП}$ - собівартість реалізованих послуг, тис. грн.

$$К_{бр} = 30 : 3960 * 100 = 0,8\%$$

Коефіцієнт браку у 2023 р. становить 0,8% при нормативному значенні до 3%. Отже, ТОВ «Мобіліс-АМ» надає якісні послуги, резервами зростання конкурентоспроможності є відсутність втрат від браку.

Проведемо оцінку показників активності та управління персоналом на основі KPI за даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники активності та управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	2023 р.
Фактична чисельність працівників, осіб	18
Кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб	3
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	5050
Фактична середня зарплата у товаристві, грн	15000
Середня зарплата галузі, грн.	18000
Чисельність висококваліфікованих працівників, осіб	15

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

З метою оціни показників активності та управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» розрахуємо такі показники:

- коефіцієнт плинності кадрів($К_{плин}$);
- продуктивність праці (П);
- коефіцієнт мотивації ($К_{мотив}$);
- коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників ($К_{інт. р}$).

Коефіцієнт плинності кадрів($К_{плин}$) визначається за формулою [32]:

$$К_{плин} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с}}, \text{ нормативне значення } < 1 \qquad (2.18)$$

де, $Ч_{зв}$ – кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

$$К_{плин} = 3 : 18 = 0,16$$

Отже, у ТОВ «Мобіліс-АМ». у 2023 р. спостерігалася плинність кадрів. Коефіцієнт плинності становить 0,16. Резервами зростання чистого доходу є скорочення плинності кадрів. З цією метою необхідно провести анкетування працівників та визначити чинники, які спонукають працівників звільнятися за власним бажанням.

Визначаємо середньорічний виробіток працівника за формулою [42]:

$$П = \frac{П_п}{Ч_{с.с}}, \text{ до зростання} \qquad (2.19)$$

$П_п$ – чистий дохід товариства, тис. грн.

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

$$П_п = 5050 : 18 = 280,55 \text{ тис. грн}$$

Отже, розрахований показник продуктивності праці ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р. становить 280,55 тис. грн. Резервами зростання виробітку є зменшення трудомісткості витрат. Отже, необхідно провести хронометраж виконання усіх операцій та визначити чинники, які сприятимуть зменшенню тривалості виконання послуг.

Коефіцієнт мотивації ($К_{мотив}$) за визначається формулою [36]:

$$К_{мотив} = \frac{З_ф}{З_{рин}}, \text{ максимально близько до 1} \qquad (2.20)$$

$З_ф$ – фактична середня зарплата працівника, грн.

$З_{рин}$ – середня зарплата у галузі, грн.

К мотив = 15000: 18000 = 0,83

Отже, коефіцієнт мотивації у ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р. становить 0,83. Людський капітал є важливою складовою економічної безпеки, а підвищення конкурентоспроможності персоналу напряму залетить від рівня мотивації та стимулювання праці. Отже, резервами зростання надійності персоналу є справедлива винагорода за виконану роботу. Важливо дотримуватися сучасних методів мотивації персоналу, а в умовах воєнного стану варто піднімати рівень як матеріальної так і нематеріальної мотивації.

Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників ($К_{інт.\ р}$) визначається за формулою [32]:

$$К_{інт.р} = \frac{Ч_{р.в.к}}{Ч_{с.с}},\ \text{нормативне значення}\ 1 \qquad (2.22)$$

$Ч_{р.в.к}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

$К_{інт.\ р}$ = 15 : 18 = 0,85

Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників у ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р. становить 0,85. У зв’язку з плинністю кадрів спостерігаються проблеми стосовно забезпеченості товариства висококваліфікованими працівниками. З метою підвищення рівня фаховості необхідно проводити тренінги з новими працівниками, сприяти саморозвитку персоналу. Резервами покращення ефективності управління персоналом є стимулювання персоналу до самонавчання та самовдосконалення.

2.3. Шляхи формування ефективної системи управління підприємствами на основі KPI

У результаті проведеного дослідження діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI визначено, що існує взаємозв'язок та підпорядкованість основних показників ефективності системі управління та прийняття управлінських рішень. Теоретичне та практичне значення оцінки діяльності на основі KPI полягає у дослідженні потенціалу товариства та забезпечення довготермінової стійкості.

Проведемо узагальнення фінансових показників ТОВ «Мобіліс-АМ» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розраховані фінансові показники ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Рентабельність послуг	10%	27,5%
2.	Рентабельність реалізації	20%	21,5%
3.	Рентабельність активів	10%	8,8%
4.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,7
5.	Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,7	0,74
6.	Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	2
7.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	> 0,5	1,3
8.	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,35
9.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	>1	1,6
10.	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	>1	1,2

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.1

Розглянемо фактичне значення фінансових показників відносно нормативів на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Порівняльна характеристика фактичних фінансових показників з нормативними значеннями ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2023 р.

Джерело: побудовано на підставі таблиці 2.2

З рисунку видно, що фінансові показники діяльності в цілому відповідають нормативному значенню, про те є чимало слабких сторін у фінансовій складовій, а тому резервами зростання фінансової сили ТОВ «Мобіліс-АМ» є:

- зменшення запасів товаро-матеріальних цінностей;
- максимальне використання виробничої площі, обладнання та устаткування;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- інвестування коштів у інноваційні проєкти.

В умовах сьогодення важливо, щоб показники ефективності враховували усі релевантні параметри внутрішнього та зовнішнього середовища товариства. Для проведення заходів щодо наслідків оцінки фінансових показників необхідно володіти відповідним набором ключових показників результативності бізнес-

процесів. Проведемо узагальнення показників бізнес-процесів системи ефективності діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Розраховані показники бізнес-процесів ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт оновлення ОВЗ	більше 1	0,06
2.	Коефіцієнт вибуття ОВЗ	менше 1	0,025
3.	Фондовіддача основних засобів	більше 1	2,53
4.	Фондоозброєність праці	більше 1	111
5.	Матеріаломісткість послуг	10-30%	35%
6.	Енергомісткість послуг	5-7%	9%
7.	Коефіцієнт браку	1-3%	0,8%

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Розглянемо фактичне значення показників показники бізнес-процесів та порівняємо з нормативними значеннями на рис. 2.5.

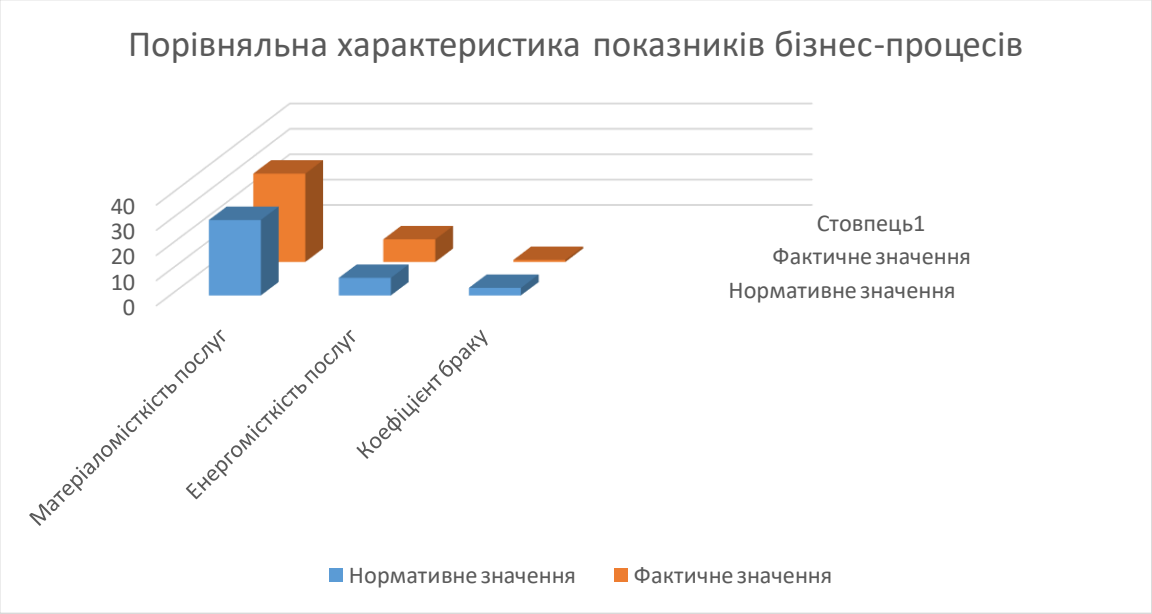


Рис. 2.5. Порівняльна характеристика показників бізнес-процесів

Джерело: побудовано автором на підставі 2.3

Отже, поведені розрахунки показників бізнес-процесів вказують на те, що резервами зростання ефективності діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» є:

- модернізація обладнання та устаткування;
- 100% завантаження обладнання та устаткування, а також продаж тих основних засобів, які не використовуються у бізнес-процесі;
- зменшення витрат на матеріальні ресурси;
- використання альтернативних джерел енергії, які є невичерпними;
- скорочення втрат від браку.

Використання ефективної системи KPI для оцінки діяльності окремих працівників, підрозділів компанії та підприємства загалом є дуже важливим етапом, який дозволяє провести комплексний аналіз наявних процесів та розробити стратегію їх оптимізації в майбутньому [32]. При побудові системи KPI потрібно врахувати специфіку кожного бізнес-процесу компанії, що сприяє підвищенню якості дослідження та дозволить сформулювати результативні управлінські рішення.

Проведемо узагальнення показників управління персоналу у ТОВ «Мобіліс-АМ» таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Результати оцінки показників управління персоналу у ТОВ «Мобіліс-АМ»

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт плинності кадрів	менше 1	0,16
3.	Продуктивність праці, тис. грн	більше 1	280,55
4.	Коефіцієнт мотивації, тис. грн	1	0,83
5.	Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників	близько 1	0,85

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.1

Проведемо порівняльну характеристику фактичних показників управління персоналу з нормативними показниками на підставі рис. 2.6.

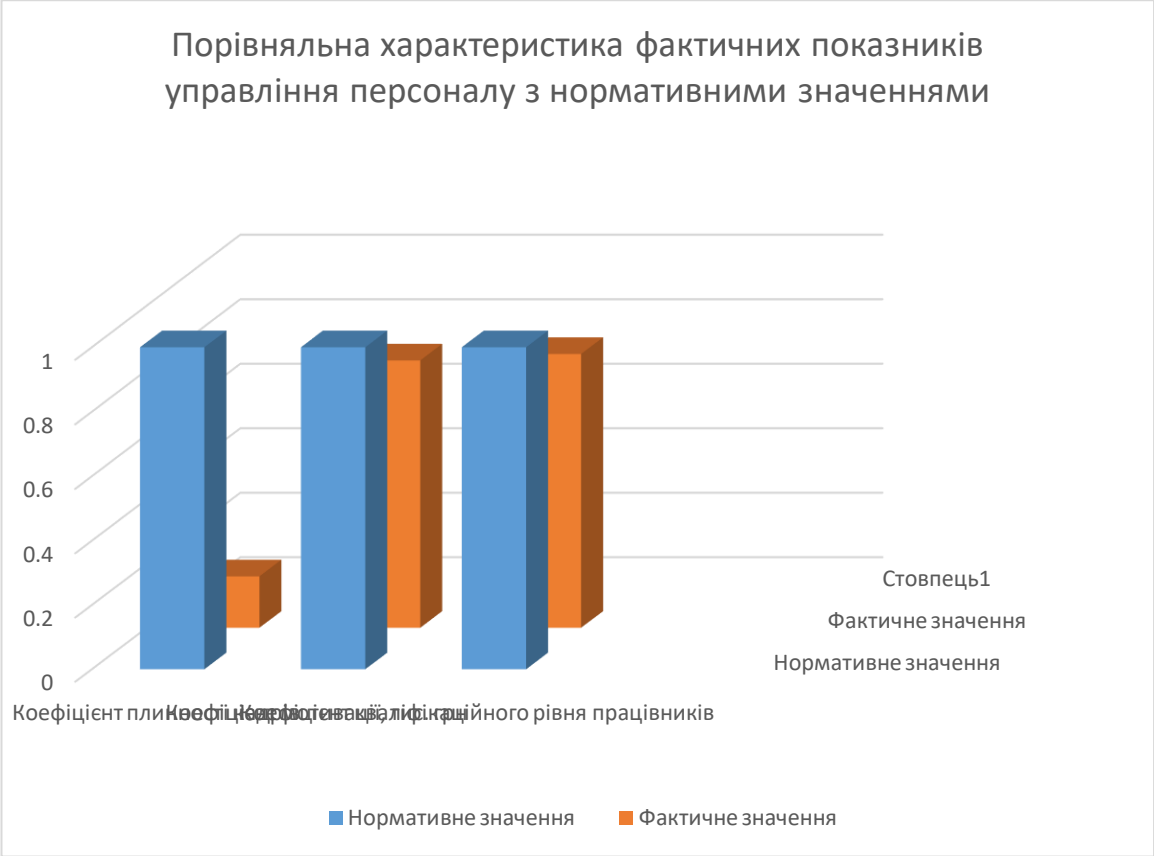


Рис. 2.6. Порівняльна характеристика фактичних показників управління персоналу з нормативними значеннями

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.4

За даними рисунку можна зробити висновок, що у ТОВ «Мобіліс-АМ» є проблемні питання стосовно управління персоналом. Розраховане значення показників рівня мотивації та кваліфікаційний рівня персоналу є меншим від нормативного значення. Отже, необхідно вжити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу та мотиваційного механізму стимулювання праці працівників.

Впровадження системи управління ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI сприятиме раціональному використання усіх ресурсів товариства, фінансовій мотивації працівників, покращення фінансового стану товариства, налагодженню ефективних внутрішніх комунікацій, удосконаленню координаційних дій під час виконання управлінських рішень, досягненню бізнес-цілей товариства.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ», яке надає послуги з сервісного обслуговування та ремонту автомобільного транспорту.

2. Досліджено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує функціональний тип організації управління, який характеризується функціональним поділом праці та виконанням посадових обов'язків, ліквідації дублювання функцій. Спеціалізація функціональних керівників має переваги в тому, що менеджери наділені відповідними повноваження та ресурсами для прийняття оперативних управлінських рішень та контролю результатів роботи підрозділів.

3. Проведено оцінку діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI за фінансовими показниками, бізнес-процесними показниками, показниками управління персоналом.

4. За результатами оцінки діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та результативності роботи рекомендовано впроваджувати в систему управляння такі заходи:

- зменшення запасів товаро-матеріальних цінностей;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- інвестування коштів у інноваційні проєкти.
- модернізація обладнання та устаткування;
- 100% завантаження обладнання та устаткування, а також продаж тих основних засобів, які не використовуються у бізнес-процесі;
- зменшення витрат на матеріальні ресурси;
- використання альтернативних джерел енергії, які є невичерпними;
- скорочення втрат від браку;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу;
- формування мотиваційного механізму стимулювання праці працівників.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено підходи до визначення поняття « ефективність діяльності». Вказано, що сучасні підприємства працюють в мінливому середовищі та зростаючій конкуренції, а вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища спричинює зростання вартості ресурсів та необхідності впровадження інноваційних технологічних рішень.

2. Проведено дослідження оцінки ефективності управління підприємством. Виокремлено, селективний підхід, який ґрунтується на системі управління виробничих процесів, витрат ресурсів та управлінської праці; комплексний підхід, який проводиться за результатами окремих елементів системи управління та інтересів; фрагментарний, який здійснюється за елементами ефективного менеджменту та вигоди на основі вартості бізнесу.

3. Досліджено, що правильні управлінські рішення приймаються завдяки об’єктивної та своєчасної статистичної інформації, виокремлення показників, які найбільш ґрунтовно можуть оцінити ефективність напрямків діяльності, структурних підрозділів та окремих виконавців завдань.

4. Визначено, що підприємство повинно формувати систему показників оцінки діяльності та управління підприємством, яка забезпечує розрахунок усіх ресурсів на виробництво та реалізацію продукту; створення можливостей для використання резервів підвищення ефективності; своєчасне та достовірне забезпечення інформацією для прийняття управлінських рішень.

5. Розглянуто дослідження науковців щодо проблематики впровадження KPI, які визначають рівень досягнення цілей та стратегії підприємства за допомогою інструментів управління ефективністю.

6. Вказано, що завдяки використанню системи показників ефективності (KPI) можна позитивно впливати на діяльність підприємства, ідентифікувати слабкі сторони та вирішувати проблемні питання.

7. Досліджено, що впровадження системи управління на основі KPI потребує контролінгу, який сприяє аналітичній підтримці формування

показників ефективності та гаранта об’єктивності розрахунків та достовірності інформаційних даних.

8. Визначено, що система управління підприємства на основі KPI сприяє підвищення рентабельності реалізації продукції, зростання результативності праці, підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; удосконаленню системи мотивації та стимулюванню персоналу; створенню умов для кар’єрного зростання; підвищенню якості виконання управлінських функцій.

9. Проведено дослідження діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ», який працює на ринку автотранспортних послуг. Розглянувши організаційну структуру виявлено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» не використовує можливості сучасних інформаційних технологій, зокрема не використовує social media marketing (SMM).

10. Вказано, що впровадження social media marketing в структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ» сприятиме підвищенню пізнаваності, відкритого спілкування з клієнтами, виявленню слабких сторін товариства. Сильними сторонами діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» буде можливість накопичення та збереження даних стосовно клієнтської бази, створення надійної оманди однодумців, адаптації до змін зовнішнього середовища.

11. Проведено дослідження діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI та визначено, що існує взаємозв’язок та підпорядкованість основних показників ефективності системі управління та прийняття управлінських рішень.

12. Визначено, що в умовах сьогодення є багато ризиків та загроз діяльності товариства з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, тому показники на основі KPI враховують усі релевантні параметри функціонування товариства.

13. За результатами оцінки діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі KPI запропоновано шляхи підвищення системи управління товариством, досягненню кращих фінансових результатів та чинників успіху стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 12, частина 2, 2017. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/42.pdf

2. Мельник, Т. (2023). Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми ташляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), https://www.researchgate.net/publication/377290178_Ukrainskij_biznes_v_umovah_vijni_sucasnij_stan_problemi_ta_slahi_ih_virisenna [accessed May 24 2024

3. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство* Випуск № 40 / 2022. file:///C:/Users/admin/Downloads/1443-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1386-1-10-20220719.pdf

4. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск № 6(74), 2019. http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_74_2_2019_ukr/21.pdf

5. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка.* №6, 2019. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf

6. Квятковська Л. А., Воробйова Л. Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства.* Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 50(1023). С. 67–75. https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/139de2a8-010e-4f1b-98eb-437a3d1f8c84/content

7. Череп А. В., Томарева-Патлахова В. В., Кабанова О. О. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 6, Том 2. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-46.pdf

8. Нестерова С.В., Пристая В.В. Ключові показники ефективності (КПЕ) для оцінки перспективи внутрішніх бізнес-процесів на сучасному виробництві. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* Випуск 2 (72) 2023. С. 62-66.

9. Семененко Ю.С. Оцінка ефективності діяльності підприємстваз допомогою KPI. *SWorldJournal Issue 10* / Part 2. https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj10-02-004/1841

10. Янголь Г. В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України* № 32 (2013). С. 224-231.

11. Семененко Ю. Роль KPI ТА OKR в ефективності діяльності компанії. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023, № 6. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-38.pdf

12. Юськів Б.М., Юськів В.М. Аналіз внутрішнього потенціалу автосервісного підприємства в рамках логістичної концепції. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 52, 2015. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/analiz-vnutrishnogo-potentsialu-avtoservisnogo-pidpriemstva-v-ramkah-logistichnoyi-kontseptsiyi%20(1).pdf

13. Лепейко Т.І., Грузіна І.А. Концептуальні підходи до формування структури управління компетентною організацією. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29678/1

14. Бондаренко С. М., Строкач І. А. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. URL: https://www.knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-1/Bondarenko2015060411.pdf

15. Лузан І. В., Луценко І. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-7.pdf

16. Ortynskyi V., Tsymbaliuk M., Hobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338

17. Верескля М. Р., Леськів Г. З. Безпека життєдіяльності та охорона праці: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2018. 264 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3689/1/%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D0%B0%20%D0%B6%D0%B8%D1%82%D1%82%D1%94%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf.

18. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

19. Коваленко В.П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. *Ефективна економіка* № 7, 2010. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254

20. Гуштан, Т., Лихолат , С., Верескля, М., Михаліцька, Н., & Таранський, І. (2020). Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *3*(34), 432–440. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215589

21. Кучерук Г. Ю. Економічні методи управління якістю транспортних послуг. *Ефективна економіка*. № 7, 2012. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1257

22. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торгівельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету.* Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316

23. Голомовзий В. М. Аналіз систем технічного обслуговування і ремонту та їхня ефективність впливу на технічний стан заводської системи машин в процесі її експлуатації. *Економіка та держава,* № 7/2020. С. 124-128. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2020/21.pdf

24. Гобела В. В., Мельник С. І. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025.

25. Кузьменко М.М., Богацька Н.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом. *«Молодий вчений» № 11 (51) листопад, 2017 р.* С. 1207-1210. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/290.pdf

26. Hobela, V., Blikhar, M., Syrovackyi, V., Maraieva, U., & Dudiuk, V. (2021). Economic and legal measures for ensuring the economy greening in the post-pandemic period. *Amazonia Investiga*, 10(44), 252-260. https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/37850

27. Грудцина Ю.В. Якість та методи її оцінювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 28 (67). № 1, 2017. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/9.pdf

28. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Сучасний стан розрахунків інтегрального індексу економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. Економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 84-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_12

29. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Використання технології блокчейн у ланцюгах поставок. *Korszerű műszerek és algoritmusa tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 1), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.17-19. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020.

30. Осадчук О.П. Наукові підходи до визначення поняття «якість». *Наукові праці НУХТ,* № 44. С. 155-159. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20146/1/25.pdf

31. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Фінансові показники бізнесу. *The XIII International scientific-practical conference «Social function of science, teaching and learning», December 14 – 17, 2020, Bordeaux, France*. 92-94 pp. URL: https://isg-konf.com/social-function-of-science-teaching-and-learning-en/

32. Биба В.В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск, 12 / 2017. С. 171-176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/27.pdf

33. Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту сучасного офісу. *The 12th International scientific and practical conference «Recent Trend in Science and Technology» (December 1-2, 2020) Liber A, Stockholm, Sweden*. 2020. 40-42 pp. URL: https://el-conf.com.ua/wp-content/uploads/2020/12/%D0%A8%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-1.pdf.

34. Альошкін С. Л. Методологічні основи управління якістю надання побутових послуг. *Економічний вісник*, № 3 (29), 2012. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-175-178.pdf

35. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757

36. Радченко О. П. Удосконалення системи управління якістю продукції на підприємстві. *Ефективна економіка,* 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf

37. Грабовська І. В. Сучасні підходи щодо удосконалення системи управління якістю адміністративних послуг. *Проблеми модернізації України : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності» (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 26 травня*

2022 р.) [зб. наук. пр.] /редкол. : М. Ф. Гончаренко (голова) [та ін.].. Київ : МАУП, 2022. Вип. 14. С. 102-105.

38. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємництві. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405

39. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка,* 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/49.pdf

40. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я. Безпека життєдіяльності як галузь безпекознавства. *Korszerű műszerek és algoritmusa tapasztalati és elméleti Tudományos kutatási: tudományos művek gyűjteménye a Nemzetközi tudományos-gyakorlati konferencia anyagaival* (Hang 3), Szeptember 18, 2020. Budapest, Magyarország: Európean Scientific Platforme. Pp.133-135. URL: https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/issue/view/18.09.2020.

41. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки.* 2019. С. 75-80.

42. Степова С. В. Адаптація інтегрованих інформаційних систем до підприємств малого бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2015. № 1. С. 32-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_7

Додаток А

Система оцінки базових показників ефективності (KPI) підприємства

Назва показника	Визначення
Фінансові показники	
Прибуток	Визначення валового та чистого прибутку
Собівартість	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами
Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним та прогнозованим доходом, аналіз розбіжностей досягнення цілей
Вартість реалізованих товарів	Визначення виробничих витрати на продукт, який продає компанія.
День продажів	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість.
Продажі за регіонами	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити успішні та розробити план заходів
Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом
Показники активності клієнтів	
Задоволеність клієнтів	Відсоток клієнтів, які повторюють покупку
Кількість клієнтів	Визначаючи кількість нових та втрачених клієнтів
Ціннісна вартість клієнта	Визначає ефект, який отримує підприємство від довготривалих відносин із клієнтами
Вартість придбання клієнта	Розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок.
Чистий показник промоутера	Щоквартально клієнти проходять опитування щодо ймовірності рекомендації продукції підприємства
Показники бізнес-процесів	
Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення

продовження таблиці

Відсоток дефектної продукції	Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте.
Загальний показник ефективності	Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини.
Показники управління персоналом	
Коефіцієнт обороту працівників	Кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
Відсоток відповідей на відкриті позиції	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії
Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії

Додаток Б

Основні завдання контролю системи управління підприємством на основі KPI



Додаток В

Етапи впровадження social media marketing в структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

