

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Навчально-методичний комплекс «Інститут післядипломної освіти»
Кафедра економіки і підприємництва**

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Петро КРУШ
«__» _____ 20__ р.

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Організація ефективної операційної
діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс»»

Виконав
студент IV курсу, групи ЗЕП-зп91
Сусленко Єгор Олегович _____

Керівник:
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки і підприємництва
Мартиненко Василь Петрович _____

Консультант з економіко-математичного підрозділу:
Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н.
Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:
Доцент кафедри міжнародної економіки, к.е.н.
Черненко Наталя Олександрівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.
Студент _____

Київ – 2021 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Навчально-методичний комплекс «Інститут післядипломної освіти»
Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Петро КРУШ
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу студенту
Сусленко Єгору Олеговичу

1. Тема роботи «Організація ефективної операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс»», керівник роботи Мартиненко Василь Петрович, доктор економічних наук, професор кафедри економіки і підприємництва, затверджені наказом по університету від «20» квітня 2021 р. № 1040-с

2. Термін подання студентом роботи: 04.06.2021

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2017-2019 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

I. Теоретичні засади організації операційної діяльності підприємства.

1.1. Сутність операційної діяльності підприємства.

1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

II. Аналіз організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

2.1. Господарсько-правові основи діяльності та загальна характеристика ТОВ «Єврокар-Сервіс».

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного суб'єкта господарювання.

2.3 Оцінка організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності підприємства.

III. Економічне обґрунтування напрямів покращення організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

3.1. Застосування аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу з метою покращення організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

3.2 Вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

3.3 Соціально-економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Єврокар-Сервіс»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Економіко-математичний підрозділ	Доц., к.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва		

7. Дата видачі завдання 11.12.2020 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми науковим керівником	11.12.2020р.	
2.	1-й розділ написання д/р	29.01.2021р.	
3.	2-й розділ написання д/р	12.03.2021р.	
4.	3-й розділ написання д/р	14.05.2021р.	
5.	Попередній захист д/р	22.05.2021р.	
6.	Строк подання дипломної роботи на кафедру	04.06.2021р.	
7.	Захист дипломної роботи	14.06.- 18.06.2021р.	

Студент

Єгор СУСЛЕНКО

Керівник

Василь МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Сусленко Єгора Олеговича на тему «Організація ефективної операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс»», напрям підготовки 051. Економіка «Економіка бізнес-підприємства», КПІ, 2021, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та рекомендацій, додатків.

Робота виконана в обсязі 94 сторінок, містить 11 рисунків, 41 таблицю та 4 додатки.

Метою дипломної роботи є глибоке дослідження з метою обґрунтування рекомендацій для підвищення організації ефективної операційної діяльності на досліджуваному підприємстві.

Для економічного обґрунтування способів підвищення ефективності фінансової діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» нами використовуються наступні методи: логічний, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз.

Дипломна робота має на меті розробку ґрунтовних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності українських компаній, що було здійснено на прикладі офіційного постачальника автомобілів та запчастин ŠKODA в Україні – ТОВ «Єврокар-Сервіс» у період 2017-2019 рр.

У рамках дослідження були виявлені, представлені та охарактеризовані концепції продуктивності та ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс»; особливості функціонування системи оперативного управління компанії; проведено аналіз подібних та відмінних характеристик організації операційної діяльності компаній у різних сферах.

Об'єкт дослідження – процес організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи, щодо вдосконалення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Ключові слова: рентабельність, підприємство, оптимізація, ефективність.

ABSTRACT

Thesis by Suslenko Yehor Olehovych on "Organization of effective operational activities of LLC" Eurocar-Service "", direction 051.Economics, " Business enterprise economics ", KPI, 2021, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 sections, conclusions and recommendations, appendices.

The work is performed in the amount of 94 pages, contains 11 figures, 41 tables and 4 appendices.

The purpose of the thesis is an in-depth study to substantiate the recommendations for improving the organization of effective operating activities at the research enterprise.

For economic substantiation of ways of increase of efficiency of financial activity of Open Company "Eurocar-Service" we use the following methods: logical, comparative, graphic, SWOT-analysis.

The thesis aims to develop thorough recommendations aimed at improving the efficiency of operating activities of Ukrainian companies, which was carried out on the example of the official supplier of cars and spare parts ŠKODA in Ukraine - LLC "Eurocar-Service" in the period 2017-2019.

The study identified, presented and characterized the concepts of productivity and efficiency of operating activities of the company "Eurocar-Service"; features of the company's operational management system; an analysis of similar and different characteristics of the organization of operating activities of companies in various fields.

The object of study – the process of organizing the operational activities of LLC "Eurocar-Service".

The subject of research - theoretical and practical approaches to improving the organization of effective operational activities of LLC "Eurocar-Service".

Key words: profitability, enterprise, optimization, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність операційної діяльності підприємства	11
1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання.....	18
1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.....	22
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»	33
2.1. Господарсько-правові основи діяльності та загальна характеристика ТОВ «Єврокар-Сервіс»	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного суб'єкта господарювання.....	41
2.3. Оцінка організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».....	50
2.4. Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності підприємства....	57
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»	66
3.1. Застосування аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу з метою покращення організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».....	66
3.2. Вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс»	73
3.3. Соціально-економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Єврокар-Сервіс»	79
Висновки до розділу 3	82

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Продуктивність та ефективність операційної діяльності завжди були ключовими показниками операційної діяльності, саме тому їх система управління є важливою для підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що управління ефективністю є різнобічною категорією, кожна сфера діяльності підприємства унікальна у вирішенні завдань. Існує багато методів вимірювання та аналізу результативності та ефективності операційної діяльності. Варто розуміти, що завдання полягає у виборі ключових показників, які найбільш повно характеризуватимуть ту чи іншу операційну систему.

Зв'язок роботи з науково-дослідними темами. Дипломна робота виконана відповідно планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Організація ефективної операційної діяльності», в якій авторами особисто обґрунтовано теоретичні основи підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та розроблена методологія підходу для досягнення необхідних результатів.

Ступінь розробки наукової проблеми. Для дослідження та оцінки підприємства з метою підвищення рівня ефективності операційної діяльності компанії необхідно приділяти багато уваги до багатьох наукових публікаціях. Велика кількість зарубіжних та вітчизняних дослідників написали роботи на цю тему. Проблему управління продуктивністю та ефективністю операційної діяльності вивчають вітчизняні та зарубіжні автори Г.І. Капінос, Т. Пітерс, Л. Галлоуей, Р. Б. Чейз, Е. Дж. Долан, Д. Хан, П. Друкер Г.В. Янголь, Н.В. Микитенко та ін.

Метою дипломної роботи є глибинне дослідження з метою обґрунтування рекомендацій для підвищення організації ефективної операційної діяльності на досліджуваному підприємстві.

Визначена мета дослідження обумовлює формулювання та вирішення наступних завдань:

Визначити методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання. Розкрити методичні підходи щодо оцінки операційної діяльності підприємства. Надати загальну характеристику ТОВ «Єврокар-Сервіс». Здійснити аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного суб'єкта господарювання. Оцінити організацію операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс». Визначити вплив факторів на операційну діяльність підприємства. Розробити заходи щодо підвищення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс». Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес організації операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи, щодо вдосконалення організації ефективної операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Методи дослідження. Для економічного обґрунтування способів підвищення ефективності фінансової діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» нами використовуються наступні методи: логічний, порівняльний, графічний, SWOT-аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні напрямів підвищення організації ефективності діяльності підприємства. Зокрема, завдяки збільшенню прибутку за рахунок оптимізації адміністративних витрат та зміни роботи аналітичного відділу підприємства. Саме робота у цих сферах дає можливість збільшити прибутковість і рентабельність бізнесу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність операційної діяльності підприємства

Підприємства – це відкриті системи, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Швидкі та неоднозначні зміни навколишнього середовища є необхідною умовою для розвитку гнучкої системи адаптації до змін. Саме в операційному аспекті діяльності кожна компанія може швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі і одночасно підтримувати успіх та ефективність діяльності в довгостроковій перспективі.

На сьогоднішній день у конкретних відділах компанії одне з основних місць займає операційна діяльність. Цінність регулювання операційною діяльністю виправдовується її значимістю у ефективності управлінської роботи компанії.

Операційна діяльність – це діяльність, що здійснюється в операційній системі з метою отримання прибутку шляхом реструктуризації вхідних ресурсів (усіх видів ресурсів) у вироблені (готові продукти та послуги). Суть операційної діяльності полягає в процесі перетворення (трансформації, конверсії), тобто ряду заходів, при яких ресурси перетворюються на готову продукцію або продукцію для постачання. [1]

Характер операційної роботи компанії керується специфікою цієї самої компанії. Операційна робота більшості підприємств базується на виробничо-торговій або торговій діяльності.

Операційна діяльність компанії характеризується наступними основними характеристиками [2]:

1. Це основна складова всієї господарської діяльності підприємства, з метою якої воно було створене. Основний обсяг конституйованих активів, основна кількість персоналу компанії обслуговує саме цю діяльність.

2. Операційна діяльність є пріоритетною у порівнянні з інвестиційною, фінансовою та іншими сферами діяльності компанії. Тому розвиток будь-якої іншої діяльності не повинен суперечити розвитку оперативної діяльності, а лише підтримувати її.

3. Інтенсивність операційної діяльності є основним параметром, що характеризує поступальний економічний розвиток підприємства на певних етапах його життєвого циклу.

4. Господарські операції, що складають частину операційної діяльності бізнесу, є регулярними. У порівнянні з операціями інших видів діяльності, частота операцій є найвищою. Це визначає високу інтенсивність навчання та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з діловим процесом бізнесу.

5. Операційна діяльність компанії в основному орієнтована на ринок, пов'язаний з різними його видами та сегментами, що визначається специфікою готової продукції підприємства.

7. У процесі функціонування діяльність споживає значну кількість живої праці, на відміну від інвестиційної та фінансової діяльності, де витрати на робочу силу не такі суттєві.

8. Операційна діяльність характеризується комерційним ризиком, тому рівень операційного прибутку повинен співвідноситися з рівнем комерційного ризику.

Аналізуючи значення поняття операційної діяльності, слід додати, що операція – це дія, обмежена певною кількістю вимог, залежно від особливостей господарської діяльності компанії. Вона є невід'ємним атрибутом усієї людської діяльності, яка характеризується за організацією та продуктивністю, а отже і ефективністю [3].

Характер операційної діяльності компанії визначається насамперед специфікою економіки, до якої воно (підприємство) належить. Операційна діяльність більшості компаній базується на виробничій та торговій діяльності, яка доповнюється їх інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Варто зазначити, що компанія не просто керує ресурсами та процесами. Досягти мети (отримання прибутку) можливо лише шляхом продажу товарів або надання послуг. Іншими словами, управління не обмежується керуванням ресурсами та виробництвом товарів, а має на увазі управління цілим підприємством. Це поняття пов'язане з прибутком – досягненням мети підприємництва [3].

Отже, в операційному менеджменті робота, що проводиться з метою створення певної корисності шляхом перетворення вхідних ресурсів (усіх видів) у вихідні (готові продукти та послуги), називають операційною діяльністю.

Основні цілі операційної діяльності:

- забезпечити стабільну роботу операційної системи для виробництва, виконання робіт або надання послуг у запланованих обсягах. Вчасно та відповідно до обраного рівня якості, з максимальною продуктивністю, за умови збереження оптимального рівня гнучкості роботи підприємства, що є гарантією придатності для оновлення та розвитку;

- ініціювати та підтримувати зміни в елементах, процесах, параметрах, структурі операційної діяльності, щоб якісно перевести підприємство на нові рівні роботи з мінімумом ресурсів та часу на основі поєднання зовнішніх можливостей та внутрішніх організаційних ресурсів.

Операційна діяльність компанії – це комплексне поняття, яке складається підсистем, що забезпечують виконання завдань та досягнення головної мети – роботи компанії. Належне функціонування прогресивної організації забезпечується за умови конструктивного управління у всіх сферах: економічній, інвестиційній, рекламній, операційній та управлінській [4].

Тому, поняття операційної діяльності, можна об'єднати наступними складовими:

- управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства організації та досягнення поставлених цілей;

– планування, організація та координація, контроль та регулювання виробничих процесів для певних обсягів продукції, виконання робіт або надання послуг, що здійснюються в межах певної компанії (установи, організації);

– процес прийняття та контролю за виконанням управлінських рішень, що забезпечують успішне здійснення операційної діяльності організації [5].

На зображенні (рис. 1.1) представлені основні складові операційної діяльності як різновиду функціонального менеджменту.

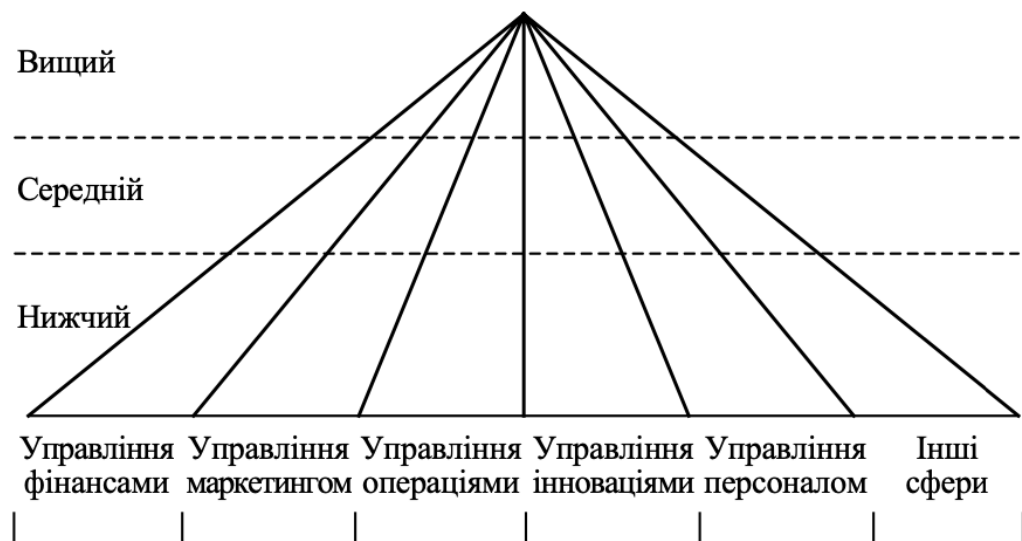


Рисунок 1.1 – Операційна діяльність, як різновид функціонального менеджменту

Джерело: [5]

Як було зазначено вище, система операційної діяльності та управління – це сукупність взаємопов’язаних структурних елементів, що забезпечують їх узгоджену взаємодію, реалізацію в операційній системі підрозділів організації своїх цілей (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Взаємозв'язок елементів операційної діяльності

Джерело: [5]

Об'єктами операційної діяльності є операційна система організації в цілому та всі процеси, що відбуваються в ній:

- процеси, що є частиною операційної діяльності організації;
- процес для забезпечення стабільної роботи операційної системи (сервісні та допоміжні операції);
- процес трансформації та розробки стратегії операційної діяльності.

Суб'єктами операційної діяльності підприємства є ряд людей, які реалізують його (управлінські) цілі:

- загальне керівництво організацією (директор, заступник директора з виробництва, керівники різних підрозділів);
- менеджери середнього рівня, які відповідають за ефективну реалізацію планів створення та трансформації операційної діяльності;

– лінійні керівники операційної системи організації, які відповідають за розробку та ефективну реалізацію поточних операційних планів та планів дій щодо підтримання стабільного функціонування операційної системи;

– спеціалісти консалтингових фірм, які залучаються організацією на платній основі з метою розробки та реалізації планів підтримки стабільного функціонування операційної діяльності та її розвитку.

Ресурсами, що використовуються в операційній діяльності, є:

– технічні ресурси – виробниче обладнання, сировина, сировина та допоміжні матеріали, напівфабрикати, придбана готова продукція, що використовується в процесі виготовлення продукції або надання послуг;

– просторові ресурси – розмір і конфігурація підприємства, склад і характер виробничих потужностей, можливості розширення;

– енергетичні ресурси – енергія, що використовується для живлення машин та механізмів, для здійснення процесів трансформації, для освітлення виробничих потужностей;

– інформаційні ресурси – інформація про стан та характер поточних операцій, стратегічні цілі та наміри компанії, тенденції змін у зовнішньому середовищі операційної системи;

– технологічні ресурси – технології виробництва та гнучкість технологічних процесів, інформаційні технології, що дозволяють часткову або повну комп'ютеризацію та віртуалізацію операційної діяльності та управління нею;

– людські ресурси – працівники, які беруть участь в оперативній діяльності, їх кваліфікація та демографічні показники, їх здатність адаптуватися до змін операційних цілей та умов на підприємстві;

– організаційно-управлінські ресурси – форма, тип, спосіб організації оперативної діяльності, характер, структура та рівень гнучкості підсистеми управління, швидкість управлінських рішень, управлінські лінії зв'язку. [6]

На нашу думку, необхідно зупинитися та приділити увагу особливостям створення умов для операційної діяльності у сфері послуг. Важливо відзначити відмінності між процесами виробництва та надання послуг на підприємствах та в компаніях.

Основна відмінність полягає в тому, що процес надання послуг не характеризується наявною власністю, тоді як товар є фізичним результатом певної виробничої операції. Інші відмінності полягають у тому, що в процесі надання послуг дуже часто важливим фактором є правильне розташування об'єктів обслуговування, а також той факт, що в ньому беруть участь самі споживачі, чого майже не має у процесі виробництва. Однак, наприклад, виробники часто надають послуги у формі своєї продукції; сервісні компанії часто продають фізичні товари або самі споживають матеріали в процесі надання послуг.

Здійснення операційної діяльності передбачає вкладення у неї фінансових ресурсів, тоді як майбутні капітальні вкладення є предметом інвестицій компанії та фінансової діяльності. У процесі функціонування діяльність споживає значну кількість живої праці, на відміну від інвестицій та фінансової діяльності, де вартість такої праці незначна [6].

Операційна діяльність компанії у сфері послуг зосереджена на товарному ринку, тоді як фінансова та інвестиційна діяльність здійснюється на фінансовому та інвестиційному ринках. Умови формування операційного прибутку пов'язані зі станом справ відповідних сегментів сировинного ринку.

Таким чином, із вищезазначеного можна сформулювати наступне: ефективна операційна діяльність компанії сприяє задоволенню інтересів усіх зацікавлених груп в економічних питаннях: керівників компаній, службовців, держави, споживачів. А саме завдяки підвищенню ефективності основних видів діяльності (виробництва, бізнесу, обслуговування тощо) підприємство має можливість зменшити витрати і, як результат, досягти більших прибутків.

Отже, операційна діяльність відіграє ключову роль у функціонуванні підприємства, завдяки якій воно отримує основну частину прибутку.

1.2. Методи організації операційної діяльності суб'єкта господарювання.

Успішна операційна діяльність може здійснюватися на підприємстві лише тоді, коли менеджери даного суб'єкту господарювання підберуть правильні методи організації операційної діяльності.

Методи організації операційної діяльності – це система правил і процедур для виконання різних управлінських завдань з метою вироблення раціональних управлінських рішень [1].

При операційній діяльності, менеджмент використовує як загальні методи, які застосовуються у всіх сферах діяльності (економічній, соціально-психологічній, адміністративно-правовій, науковій та інших), так і спеціальні, що відображають специфіку конкретної діяльності.

Сучасна практика розробила чотири групи загальних методів управління операційною діяльністю: організаційні, адміністративні, економічні та виробничі.

Методи організаційного управління – це методи, які реалізуються до початку діяльності; вони становлять необхідні умови, тобто є пасивними, створюючи основу для інших трьох груп – активних методів. Їх суть визначається тим, що перед початком будь-якою діяльності, вона повинна бути правильно організована: спроектована, спрямована, регламентована, стандартизована, забезпечена необхідними інструкціями, що встановлюють правила поведінки працівників у стандартних ситуаціях. Іншими словами, спочатку необхідно створити операційну систему організації, розділити працівників за робочими місцями, дати їм завдання, навчити їх, як працювати, а потім керувати їхніми поточними діями.

Адміністративні методи – це методи, які засновані на безпосередньому підпорядкуванні нижчих рівнів виробництва вищими рівнями і проявляються у різних адміністративних формах: постановах, розпорядженнях, інструкціях. Суть їх полягає у відкритому примушенні працівників до тієї чи іншої діяльності. На практиці вони реалізуються у вигляді конкретних завдань, які передбачають мінімальну незалежність виконавця.

Економічні методи – це методи, суть яких полягає у використанні об'єктивних економічних законів, товарно-грошових відносин та їх економічних категорій для опосередкованого впливу на працівників операційної системи організації, з метою отримання матеріальної зацікавленості у досягненні максимальних результатів з мінімальними витратами.

Продовжуючи дослідження методів організації операційної діяльності, варто зазначити, що існує три методи організації виробництва:

- по-елементний – всі елементи процесу мають відповідати один одному, що є відправною точкою його організації;
- просторовий – пов'язаний з певним рівнем організації магазинів і майданчиків та відповідним рівнем виробничої структури компанії;
- часовий розділ виробничої організації – оптимальне поєднання часу початку та закінчення окремих, взаємопов'язаних виробничих процесів [7].

Спеціалізація та масштаби підприємства визначають тип організації виробництва, а ступінь відповідності основним принципам раціональної організації виробничого процесу характеризує спосіб організації виробництва. Отже, окрім вищезазначених, виділяють ще такі методи організації виробничого процесу як:

- непотоковий;
- поточковий;
- автоматичний.

Для непотокового методу організації виробництва характерні наступні особливості:

- 1) усі робочі місця розміщуються на одному типі обладнання без будь-якого зв'язку, але з обов'язковим послідовним виконанням операцій;
- 2) на робочому місці до трудових елементів, пов'язаних із проектуванням та технологією виготовлення, ставляться по-різному, оскільки їх вихід розраховується в одиницях виміру (штуки);
- 3) технологічне обладнання здебільшого універсальне;

Непотоковий метод в основному застосовується в разових та серійних виробництвах.

Недоліками непотокового способу виробництва вважається те, що устаткування – універсальне, а робітники – професіонали високої кваліфікації. Для такого способу виробництва характерне покрокове виконання етапів, що значно збільшує час і економічну складову виробничого циклу.

У свою чергу, потоковий метод виробництва – спосіб організації виробництва, заснований на ритмічному повторенні виконання основних та допоміжних операцій на спеціалізованих робочих місцях, розташованих в процесі виконання технологічного процесу [6].

Потоковий метод визначається:

- зменшенням асортименту продукції до мінімуму;
- поділ виробничого процесу на операції;
- спеціалізація робочих місць для виконання певних операцій;
- високий рівень безперервності виробничого процесу, заснований на рівності операцій пропускної здатності;
- паралельне виконання операцій у потоці.

Основними ознаками потокового виробництва є:

- координація та ритмічне виконання всіх операцій на основі єдиної ставки платежу для поточного рядка;
- поділ виробничий процесу на операції та фіксація їх на певному робочому місці;

- спеціалізація кожного робочого місця з метою виконання певної операції з об'єднанням однієї або декількох подібних робочих місць;

- розміщення робочих місць у строгій відповідності до послідовності технологічного процесу;

- основною ланкою поточного виробництва є виробнича лінія, сукупність спеціалізованих робочих місць, розміщених відповідно до технологічного процесу.

Із цього випливає, що потоковий метод – це прогресивний спосіб організації виробничого процесу, який заснований на повторюваності та послідовності операцій на робочих місцях, де здійснюється трансформація робочої сили від операції до операції мінімальний час, проведений автоматизованими пристроями [7].

Економічна ефективність такого способу забезпечується впровадженням всіх принципів організації виробництва, а основним методом підвищення ефективності поточного виробництва є автоматизація виробництва для виконання операцій.

Слід зазначити, що у поточного виробництва також є свої недоліки, а саме:

- одноманітність і монотонність праці;
- чутливість до будь-яких прогалин у постачанні, обладнанні та документації.

Для вирішення цих проблем поточного виробництва з'явилися автоматичні виробничі лінії (автоматичний метод організації виробництва).

Автоматичний метод організації виробництва – це метод із залученням машин, які автоматично, під контролем людини, виконують певні технологічні процедури, включаючи транспортування, контроль якості тощо.

Таким чином, автоматизація виробництва – це процес, при якому всі або частина операцій, що вимагають фізичних зусиль робітника, переносяться на машини. У той час, коли процеси відбуваються без безпосередньої участі людини, працівник має лише функцію регулювання, нагляду та контролю.

Із вищезазначеного можна сміливо зробити висновок, що потоковий автоматичний метод організації виробництва є найоптимальнішим для вирішення задач та цілей підприємства. Зокрема, такий процес управління дозволяє чітко розмежувати обов'язки та повноваження для всіх рівнів управління, а також раціональні межі фрагментації структурних підрозділів. Доречно зазначити, що для даного методу характерна мінімізація втручання людини та фактор людської помилки.

1.3. Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Менеджери підприємства повинні постійно контролювати ефективність її діяльності. На підставі оцінки ефективності діяльності проводиться пошук резервів для підвищення ефективності, з'ясовується доцільність перспектив розвитку існуючого бізнесу або необхідність переорієнтації підприємницьких зусиль. Оцінити ефективність діяльності підприємства можна за допомогою коефіцієнтів, які пропонуються вченими-економістами.

Щоб визначити загальну ефективність бізнесу, слід врахувати багато факторів. Можна розрахувати показники ефективності для кожного типу ресурсів або встановити для всіх ресурсів разом. Розраховані показники порівнюються з показниками попереднього періоду, які називають базовими, або з новими показниками прибутковості.

Оцінка ефективності проводиться з конкретною метою (оцінка розвитку компанії, оцінка доцільності вкладання капіталу) для конкретних споживачів цієї інформації (підприємців, менеджерів, інших членів персоналу).

Ефективність – це результативність процесу, операції, проекту, яка визначається як відношення отриманого результату до витрат [8].

Таким чином, термін “ефективність” складається з трьох елементів [8]:

(а) “висновок” – це абсолютний якісний або кількісний показник, який характеризує аспекти економічної діяльності суб'єктів господарювання в даний момент часу;

(б) “результат” – це інтегральний показник, який характеризує стан однієї або декількох галузей, а також усю економічну діяльність суб'єктів господарювання на даний момент;

(в) “ефект” – це результат, який характеризує позитивні спрямування розвитку економічних суб'єктів.

Проблема ефективності – це проблема вибору, яку продукцію виробляти, які види продукції, як їх розподіляти та скільки ресурсів використовувати для теперішнього та прогнозованого споживання.

Основні критерії ефективності роботи підприємства (рис. 1.3) [8]:



Рисунок 1.3 – Основні критерії ефективності роботи підприємства

Джерело [8]

Із цього можна зробити висновок, що підприємство вважається ефективним за таких умов [8]:

1. Отриманий фінансовий результат буде вищим за рівень, досягнутий конкурентами.

2. Прогнозоване (передбачуване) зростання фінансового доходу у найближчий час буде вищим за рівень, досягнутий конкурентами в даний час (або прогнозований у найближчому майбутньому).

3. Підприємство виділяє достатню кількість ресурсів для підтримки та розвитку своєї діяльності та використовує їх правильно. Ефективність виробництва визначається та використовується для аналітичних оцінок та прийняття управлінських рішень.

Необхідно навести коротку характеристику основних категорій ефективності:

Таблиця 1.1 – Категорії ефективності

Показник	Тип
За метою визначення	Абсолютна Порівняльна
За метою обчислення	Доцільність Результативність Економічність
За місцем отримання	Локальна Народногосподарська
За інтенсивністю повторення	Первинна Повторювальна
За результатами	Соціальна Економічна Фінансова

Джерело [8]

Оцінка ефективності проводиться на кожному з рівнів управління економічною діяльністю. Залежно від місця впливу, надання оцінки можна поділити на загально-економічну та місцеву ефективність. Головним показником ефективності діяльності підприємства є його результативність [8].

Ефективність або результативність виробництва – це якісний кінцевий результат виробництва, що буває двох типів (рис. 1.4):

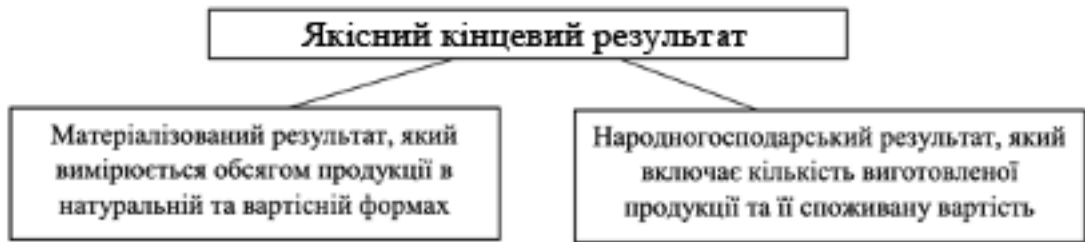


Рисунок 1.4 – Якісний кінцевий результат виробництва.

Джерело [8]

Також прийнято виділяти соціальну та фінансову ефективності.

Соціальна ефективність визначає відповідність результатів виробництва до соціальних цілей трудових колективів, суспільства та безпосередньо робітників.

Фінансова ефективність – це результат, якого можна досягти шляхом порівняння характеристик фінансових результатів із сукупними витратами та використаними ресурсами. За допомогою цього показника можна дати оцінку, завдяки яким ресурсам було досягнуто основного фінансового результату діяльності компанії та наскільки ці ресурси ефективно використовуються.

Крім того, до видів ефективності належать екологічна та науково-технічна ефективність.

Екологічна ефективність характеризує гармонізацію відносин людини з довкіллям [8]. Науково-технічна ефективність виявляється при зміцненні потенціалу виробничих систем, науково-дослідних організацій, споживачів для більш продуктивного вирішення певних проблем за допомогою продукції, що випускається цією компанією.

Отже, як підсумок варто зазначити, що ефективність виробництва є ключовою категорією ринкової економіки, яка є кількісним співвідношенням двох величин: результатів виробничої діяльності та витрат на виробництво.

Для систематичної оцінки ефективності операційної діяльності компанії необхідна класифікація показників загалом та приватних, для цілей комплексної економічної оцінки ефективності – для фінансів, економіки та суспільства.

У сучасній економічній літературі існує багато різних підходів до оцінки ефективності. Найпопулярніший підхід до оцінки ефективності бізнесу – цілісний підхід. Комплексний підхід включає багато методів: математичні методи, розрахунок інтегрованого показника ефективності, аналіз балансу та звіту про прибутки та збитки, оцінка рентабельності підприємства.

Рентабельність – це відносний показник, що показує рівень дохідності (ефективності) підприємства. Якщо бізнес приносить прибуток, він вважається прибутковим. Показники рентабельності, що використовуються в економіці, характеризують відносну прибутковість.

Показники рентабельності є важливими характеристиками фактичного прибутку та середовища формування доходів для компаній. Це обов'язкові елементи аналізу (бенчмаркінгу) та оцінки фінансового стану компанії. Рентабельність має кілька трансформованих форм, залежно від прибутку та ресурсів (витрат), що застосовуються при розрахунках [9].

Для аналізу діяльності підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс», яке функціонує на ринку автозапчастин та автоаксесуарів, необхідно сформулювати наступні коефіцієнти аналізу підприємства: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, витривалість обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, витривалість обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції та коефіцієнт рентабельності продажу.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів – показник ділової активності, що вимірює ефективність використання оборотних коштів компанії (грошові кошти, товарні запаси, виробничі запаси, дебіторська заборгованість). Коефіцієнт показує співвідношення виручки і середньої суми оборотних коштів за період. Значення показника говорить про кількість оборотів, скоєних обіговими коштами. Фактичне збільшення значення показника говорить про те, що компанія потребує меншої кількості ресурсів для підтримки поточного рівня активності. Це призводить до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можна використовувати для інтенсифікації поточної діяльності. Зниження оборотності призводить до збільшення потреби в фінансових ресурсах.

$$K_{\text{об.оборот.акт.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Поточні активи}} \cdot \quad (1.1)$$

Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості – це показник ділової активності, який вказує на кількість оборотів, яку кредиторська заборгованість здійснила протягом року. Порівнюючи оборот кредиторської та дебіторської заборгованості, можна визначити якість комерційної (товарної) кредитної політики в компанії. Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською заборгованістю означає, що компанія використовує кошти кредиторів як джерело фінансування своїх боржників, тоді як інша частина грошей йде на фінансування інших операцій. Показник розраховується як відношення чистої виручки до середньорічної суми кредиторської заборгованості.

$$K_{\text{об.кред.заб.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Сума кредиторської заборгованості}} \cdot \quad (1.2)$$

Тривалість кредиторської заборгованості – це показник ділової активності, що використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників та підрядників. Показник обчислюється як відношення кількості днів у році на коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості.

$$\text{Трив. кред. заб.} = \frac{365}{K_{\text{об.кред.заб}}} \cdot \quad (1.3)$$

Коефіцієнт дебіторської заборгованості – це показник ділової активності, який вказує на ефективність управління боргом у клієнтів та іншої дебіторської заборгованості. Значення коефіцієнта вказує на кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто кількість разів, коли боржники погасили свої зобов'язання перед компанією.

Показник розраховується як відношення обороту (чистої виручки) до середньої суми дебіторської заборгованості.

$$K_{\text{об.деб.заб.}} = \frac{\text{Чиста виручка}}{\text{Сума дебіторської заборгованості}} \cdot \quad (1.4)$$

Тривалість дебіторської заборгованості – показник ефективності взаємовідносин із клієнтом, який показує, як довго вони сплачують свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців. Він розраховується як відношення кількості днів у році на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. Використовуючи цей показник, ми можемо визначити ефективність управління дебіторською заборгованістю.

$$\text{Трив.} = \frac{365}{K_{\text{об.деб.заб}}} \cdot \quad (1.5)$$

Коефіцієнт рентабельності діяльності обчислюється як відношення чистого прибутку компанії до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг). Збільшення або зменшення цього показника свідчить про підвищення чи спад ефективності господарської діяльності підприємства [9].

$$K_{\text{р.д}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації}} \cdot \quad (1.6)$$

Коефіцієнт рентабельності продукції – міра прибутковості, яка вказує величину чистого прибутку (оборот компанії, мінус операційні витрати, відсотки, податки тощо), яка генерує кожну продану гривню. Показник розраховується як відношення чистого прибутку до собівартості продукції [9].

$$K_{\text{р.продукції}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість продукції}} \cdot \quad (1.7)$$

Коефіцієнт рентабельність продажу – це відношення чистого прибутку компанії до об'єму продажу [9].

$$K_{\text{р.продажу}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Об'єм продажу}} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт рентабельності продажу відображає дохід компанії за кожен зароблену гривню і може бути корисним як для правильної інтерпретації даних про доходи, так і для економічного прогнозування в контексті величини обмеженого ринку, що обмежує зростання продажів. Крім того, рентабельність продажів є важливим показником для порівняння ефективності організації збуту в компаніях, що працюють в одній галузі [9].

Таким чином, визначені показники дозволять оцінити реальний рівень організації операційної діяльності досліджуваного підприємства та виявити зміни в даній діяльності.

Висновки до розділу 1

Перший розділ дослідницької дипломної роботи представив вагомі аргументи щодо цінності регулювання операційної діяльності всередині підприємств та компаній. Зокрема, пріоритезована інтенсивність операційної діяльності (у порівнянні з інвестиційною чи фінансовою діяльністю) характеризує поступальність економічного розвитку підприємства; у той самий час, злагоджена робота операційного менеджменту підприємства здатна забезпечити стабільне функціонування підприємницької системи з максимальною продуктивністю, зберігаючи при цьому оптимальну гнучкість роботи підприємства для подальших оновлень.

Дослідження показало, що операційна діяльність – це діяльність, що здійснюється в операційній системі з метою отримання прибутку шляхом реструктуризації вхідних ресурсів (усіх видів ресурсів) у вироблені (готові продукти та послуги). Суть операційної діяльності полягає в процесі перетворення (трансформації, конверсії), тобто ряду заходів, при яких ресурси перетворюються на готову продукцію або продукцію для постачання.

Для операційної діяльності характерні наступні складові: 1) управлінські дії, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення

поставлених виробничих цілей; 2) процеси планування, організації та контролю виробничих процесів, націлених на виконання певних обсягів робіт та надання послуг; 3) безпосередній контроль за виконанням управлінських рішень, що зумовлює подальше успішне функціонування організації. Важливо також зазначити про те, що до операційної діяльності в рамках підприємства долучаються представники різних рівнів керування: як загальне керівництво організацією - директор та керівники підрозділів, так і менеджери середнього рівня, лінійні керівники та аутсорсингові спеціалісти, що говорить про взаємозв'язок суб'єктів операційної діяльності. Із цього можна зробити висновок про те, що ефективна операційна діяльність потенційно здатна задовольнити інтереси усіх вищезазначених, зацікавлених у економічних питаннях, груп.

Огляд сучасних практик організації операційної діяльності виявив, що успіх даної діяльності криється у поєднанні як загальних методів організації (адміністративне, організаційне, економічне та виробниче управління), так і спеціальних методів, що відображають специфіку саме операційної діяльності (непотокове, потокове та автоматичне управління). Згідно проведеного аналізу та співставлення ознак і особливостей спеціальних методів, було доведено, що саме потоковий автоматичний метод організації виробництва є найбільш оптимальним для вирішення задач та цілей підприємства.

У даному розділі також було досліджено поняття ефективності, а також визначено показники, за допомогою яких можна оцінити ефективність підприємства. Зокрема, на основі теоретичного аналізу, було виявлено, що даний показник включає в себе три ключові елементи: висновок (абсолютний показник, що висвітлює аспекти економічної діяльності на певний момент часу); результат (інтегральний показник, що дозволяє оцінити стан економічної діяльності суб'єктів господарювання в одній або декількох галузях); ефект (безпосередній результат, що дає змогу оцінити позитивні спрямування розвитку). Зазначені критерії ефективності роботи підприємства - результативність, економічність, якість продукції, якість умов праці, впровадження інновацій - дозволили зробити наступний висновок: підприємство вважається успішним за умови, що

отриманий фінансовий результат є вищим за рівень, досягнутий конкурентами; прогнозоване фінансове зростання є більш стрімким у порівнянні із рівнем зростання конкурентів; підприємство володіє необхідною кількістю ресурсів та здатне ефективно їх використовувати для підтримки та розвитку діяльності. Отже, ефективність, або результативність, підприємства - це якісний кінцевий результат виробництва, що також представляє собою ключову характеристику співвідношення результату діяльності та витрат на виробництво.

В роботі пропонується набір показників, за допомогою яких можна оцінити організацію операційної діяльності компанії,

Для аналізу діяльності підприємства ТОВ “Єврокар-Сервіс”, яке функціонує на ринку автозапчастин та автоаксесуарів, запропоновано використовувати наступні коефіцієнти: коефіцієнти рентабельності діяльності, продукції та продажу; коефіцієнт оборотності оборотних активів; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; витривалість обороту кредиторської заборгованості; коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; витривалість обороту дебіторської заборгованості, рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції та коефіцієнт рентабельності продажу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»

2.1. Господарсько-правові основи діяльності та загальна характеристика ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»

ТОВ «Єврокар-Сервіс» функціонує на ринку автозапчастин та автоаксесуарів.

Загальна характеристика підприємства:

- Код ЄДРПОУ: 30913130;
- Дата реєстрації: 14.04.2000 (20 років, 9 місяців);
- Уповноважені особи: ЦАРЕНКО ІГОР АНАТОЛІЙОВИЧ;
- Розмір статутного капіталу: 234 475 796,00 грн;
- Організаційно-правова форма ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ;

Форма власності: Приватна власність [9].

ТОВ «Єврокар Сервіс» є офіційним постачальником автомобілів ŠKODA в Україні. Компанія працює з березня 2002 року і надає послуги через дилерську мережу, яка охоплює всю територію України та має сертифікати якості від ŠKODA Auto Association. Дилерська мережа «Єврокар» є однією з найбільших в Україні, її визнано найкращою в Європі з точки зору організації сервісної мережі та рівня оснащення СТО.

ТОВ «Єврокар Сервіс» є офіційним постачальником запчастин та аксесуарів ŠKODA в Україні. Компанія працює з квітня 2005 року і входить до групи компаній «Atoll Holding», яка є одним з провідних операторів на українському ринку [9].

Компанія ТОВ «Єврокар-Сервіс» належить до міжнародної корпорації «Vagen Group». За період діяльності компанією «Єврокар-Сервіс» була розроблена і впроваджена система контролю якості обслуговування клієнтів, яка в 2006 році була вперше сертифікована в Україні відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001.

Компанія здійснює діяльність у законодавчій сфері України відповідно до Господарського кодексу України. Господарська діяльність здійснюється на основі Статуту. Відносини регулюються Конституцією України, Господарським кодексом, законами України, постановами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативними актами інших органів державної влади та місцевого самоврядування та іншими нормативними актами. Діяльність також регулюється на підставі рішень загальних зборів, голови правління та ревізійної комісії [10].

ТОВ «Єврокар-Сервіс» входить до групи компаній «Atoll Holding» і знаходиться в Ужгородському районі Закарпатської області. Місце будівництва заводу Єврокар обумовлене географічним розташуванням: ця територія межує зі Словаччиною та Угорщиною. Будівництво заводу розпочалося 23 липня 2001 р. Загальний обсяг інвестицій у проект «Єврокар» становить 250 млн доларів [10].

Основним керівним органом компанії є рада директорів. Управління операціями знаходиться в руках генерального директора.

Основна мета бізнесу – отримання прибутку.

Коллективний договір – це локальний правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні відносини між власником і працівниками підприємства.

Щорічно компанія «Єврокар-Сервіс» обслуговує 5 мільйонів клієнтів, у компанії більше 1000 постійних корпоративних клієнтів. У компанії працює близько тисячі співробітників.

За 20 років успішної роботи ТОВ «Єврокар-Сервіс» придбало бездоганну репутацію відповідальної і надійної компанії, яка на словах і на ділі довела, що це сучасний інноваційний бізнес [10].

ТОВ «Єврокар-Сервіс» має невелику структуру управління (рис.2.1).

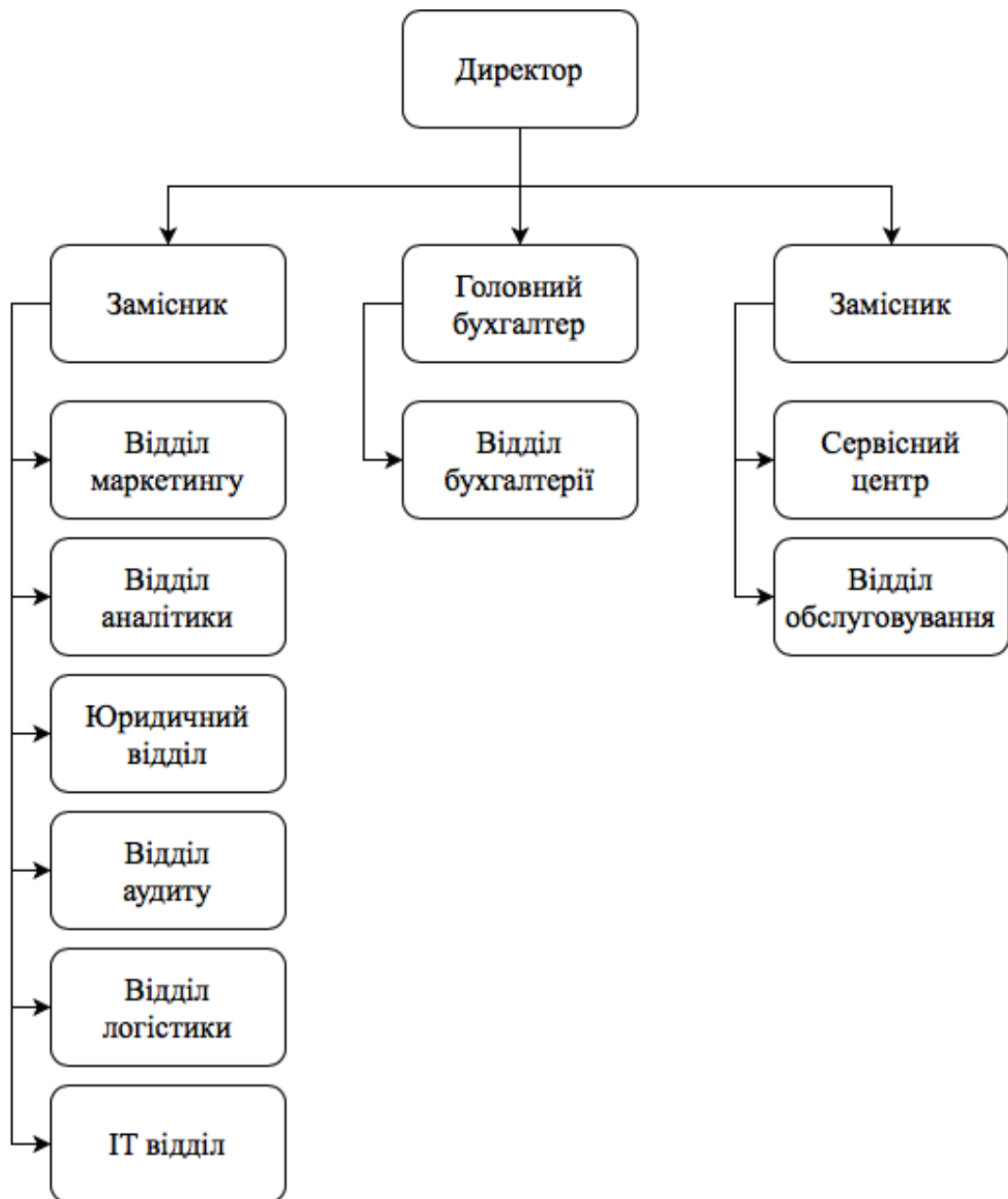


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Джерело: складено автором

Організаційна структура ТОВ «Єврокар-Сервіс» є лінійною. Основними характеристиками цієї структури є чіткість відносин, відсутність двозначності команд та надійний контроль у компанії. Але при такій організаційній структурі існує високий рівень централізації управління, тому керівник ТОВ «Єврокар-Сервіс» вирішує стратегічні та питання та оперативного характеру питання підвладних підрозділів.

Директор ТОВ «Єврокар-Сервіс» виконує такі функції:

- контролює всю діяльність у компанії;

- приймає рішення про розвиток компанії;
- розробляє рекомендації щодо вдосконалення прогнозування, аналізу, планування, фінансово-господарської діяльності;
- аналізує та оцінює розвиток соціально-економічних процесів та інших галузей економіки;
- забезпечує законність дій та дисциплінованість;
- делегує завдання підлеглим [13].

Головний бухгалтер компанії забезпечує ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних принципів, встановлених законом “Про бухгалтерський облік та фінансову інформацію в Україні”, враховуючи особливості компанії. Організовує роботу бухгалтерії, контролює відображення усіх господарських операцій. Він зобов'язує відділи, служби та службовців забезпечувати суворе дотримання реєстрації та подання первинних документів [15].

Діяльність ТОВ «Єврокар-Сервіс» регулюється такими нормативними, методичними та інформаційними документами: положеннями про структурні підрозділи, представництва, філії та інші відокремлені підрозділи компанії, нормативні акти, колективний договір; адміністративно-бухгалтерські документи для персоналу.

Визначимо динаміку параметрів персоналу в ТОВ «Єврокар-Сервіс» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка параметрів персоналу ТОВ «Єврокар-Сервіс» 2017-2019 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	245	257	251	12	6	4,89	2,33
Фонд оплати праці, тис. грн	65	85	75	20	10	30,77	11,76
Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн	18	16	17,9	2	1,9	11,11	11,88

Джерело: складено автором

Протягом досліджуваного періоду ТОВ «Єврокар-Сервіс» спостерігається позитивне зростання середньої кількості працівників. У 2017-2018 рр. середня кількість працівників зросла на 12 осіб, тобто на 4,89%. Однак, у 2019 зменшилась на 6 (2,33%). Крім того, слід зазначити, що у 2018 році порівняно з 2017 роком відбулося зменшення середньомісячної заробітної плати працівників на 2000 грн, або на 11,11%, А в 2019 році відбулося збільшення на 1900 грн, відповідно до 2018 року, тобто на 11,88%.

Розглянемо показники діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» 2017-2019рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	20	100	130	80	30	500	30
Рентабельність основних фондів, %	0,016	0,235	0,188	0,219	0,47	1368%	-20
Виручка від реалізації продукції тис. грн.	2 500	2 500	3 000	0	500	1	20
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2083	2083	2500	0	417	-	20,019
Собівартість реалізованої продукції тис. грн.	1732	1817	2450	85	633	4,91	34,84
Витрати на збут, тис. грн	35	40	55	5	15	41,29	37,5
Чистий прибуток, тис. грн.	65	180	272	115	92	176,9	51,1

Джерело: складено автором

Результати показують, що середньорічна вартість основних фондів поступово зростає: у 2018 році, порівняно з 2017 роком, на 500%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 30 млн грн. (30%). Товарооборот з 2017 по 2018 рік залишився незмінним і збільшився в 2019 році на 500 000 грн. Чистий прибуток з 2017 по 2018 рік збільшився на 115 млн грн. (176,9%), а у період з 2018 по 2019 рік зріс ще на 51,1%. Що стосується рентабельності основних фондів, також спостерігалось збільшення до 2018 року, а з 2018 по 2019 рік – зменшення на 20%.

Ми вважаємо, що для підвищення ефективності використання основних фондів підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» необхідно збільшити навантаження на основні фонди та збільшити інтенсивність їх використання.

Для характеристики господарської діяльності підприємства проаналізуємо обсяги реалізації та собівартість продукції ТОВ «Єврокар-Сервіс» протягом 2017-2019 рр. (табл 2.2).

Показниками обсягу виробництва продукції є товарна продукція в порівняльних цінах підприємств, обсяг реалізації продукції в діючих цінах підприємств. Показники обсягів товарної і реалізованої продукції тісно взаємозалежать. Поряд з вартісними показниками широко використовуються і натуральні.

Після аналізу даних у табл. 2.2., можна сказати, що продажі ТОВ «Єврокар-Сервіс» протягом досліджуваного періоду зростають, і це пов'язано з розширенням асортименту та змінами в підході системи продажів. Собівартість реалізованих товарів також поступово зростає: у 2018 році порівняно з 2017 роком на 100 тис. грн, або 4,2%, а в 2019 році порівняно з 2018 роком на 500 тис. грн, або 18 52%. Це пов'язано зі зростанням об'ємів реалізованої продукції.

Оцінка внутрішнього середовища бізнесу, його сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз зазвичай називають SWOT-аналізом. SWOT-аналіз складається з виявлення сильних і слабких сторін вашого бізнесу, а також можливостей та загроз, що виникають із безпосереднього оточення (зовнішнього середовища) [22].

Узагальнимо результати в загальній таблиці SWOT-аналізу (табл. 2.3) ТОВ «Єврокар-Сервіс», використовуючи основні моменти зі списків слабких сторін, сильних сторін компанії, загроз та можливостей.

Таблиця 2.3 – SWOT-таблиця ТОВ «Єврокар-Сервіс» 2017-2019 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі ціни конкурентів 2. Збої в постачаннях товару на ринок
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на нові ринки. 2. Налагодження роботи з дистрибуторами в інших регіонах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність виробничої бази. 2. Зростаючий конкурентний тиск. 3. Зниження репутації. 4. Відносно високі ціни на пропоновану продукцію

Джерело: складено автором

Після аналізу найбільш раціональним для компанії є зниження цін, вдосконалення логістичних стратегій, налагодження роботи з дистрибуторами в інших регіонах та збільшення попиту на продукцію.

Проаналізувавши загрози, було визначено, що у разі критичної ситуації на ринку автозапчастин, це буде передумовою до виходу на ринок великої кількості конкурентів, що пропонують подібні товари, або через порушення договорів щодо поставок товарів. У зв'язку із цим, розроблена стратегія повинна мати на меті максимізацію запропонованих можливостей та максимально можливий захист від загроз.

Узагальнюючи вищезазначені характеристики господарської діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс», можна сказати, що компанія працює на достатньому рівні. Крім того, продажі ТОВ «Єврокар-Сервіс» протягом досліджуваного періоду зростають, і це пов'язано зі збільшенням об'ємів реалізованої продукції, збільшення кількості клієнтів та розширенням асортименту. Вартість реалізованих товарів також поступово зростає. Провівши SWOT-аналіз ТОВ «Єврокар-Сервіс», ми виявили, що найкращою стратегією було б використання своїх власних конкурентних переваг та забезпечення більш глибокого проникнення на ринку за рахунок розширення кола своїх клієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного суб'єкта господарювання

Фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності компанії. Метою аналізу фінансово-економічного стану підприємства є посилення економічного становища як основи стабільної роботи підприємства [41].

Аналіз фінансово-економічного стану компанії включає такі етапи: аналіз динаміки складу та структури активів, аналіз ліквідності, рентабельності, аналіз ділової діяльності, аналіз фінансових результатів та інших [42].

На основі фінансової звітності ТОВ «Єврокар-Сервіс» проведемо аналіз фінансово-економічного стану підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз активів та пасивів ТОВ «Єврокар-Сервіс» за період 2017-2019 рр.

Показники	Роки						Відхилення			
	2017		2018		2019		2018 / 2017 рр.		2019/2018	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи										
Всього необоротні активи	580	38	1100	50	690	19	520	89,66	410	37,27
Всього оборотні активи:	940	62	1100	50	1100	30	160	17,02	0	0,00
- запаси	530	35	120	5	1400	38	410	77,36	1280	1066,67
- дебіторська заборгованість	190	13	150	7	210	6	40	21,05	60	40,00
- грошові кошти	75	5	45	2	35	1	30	40,00	10	22,22
- інші оборотні активи	200	13	150	7	220	6	50	25,00	70	46,67
Інші активи	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Всього активів	1520	100	2200	100	3655	100	680	44,74	1455	66,14
Пасиви										
Статутний капітал	230	10	230	9	230	13	0	0,00	0	0
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1600	69	1600	63	910	51	0	0,00	690	43,13
Поточні зобов'язання	340	15	370	15	580	32	30	8,82	210	56,76
- короткострокові кредити банків	35	2	0	0	0	0	35	100,00	0	0
- кредиторська заборгованість	110	5	320	13	420	23	210	190,91	100	31,25
Всього пасивів	2 315	100	2 520	100	1800	100	205	8,86	720	28,57

Джерело: складено автором

Наведена динаміка індикаторів ТОВ «Єврокар Сервіс» за 2017-2019 р. вказує на позитивний тренд валюти балансу, що демонструє значне зростання масштабів бізнесу. При цьому необоротні активи ТОВ «Єврокар Сервіс» за 2017-2019 р. збільшилися на 52 тис. грн (89,66%), а оборотні зросли на 160 тис. грн. (17,02%). Подібні тренди вказують на покращення потенціалу підприємства за період дослідження.

За період оцінки спостерігаємо збільшення частки необоротних активів.

У 2017-2019 роках простежуються певні коливання загальних активів ТОВ «Єврокар-Сервіс». Так, у 2018 р., порівняно з 2017 р. загальний обсяг активів збільшився на 680 тис. грн (44,74%), а в 2019 р., порівняно з 2018 р. знову збільшився на 1 455 тис. грн (66,14%). Слід також зазначити, що зростання оборотних активів ТОВ «Єврокар-Сервіс» відбулося за рахунок збільшення запасів компанії на 8 911 тис. грн. (0,41%), тоді як дебіторська заборгованість зросла на 410 тис. грн. (77,36%), а частка грошових коштів збільшилася на 30 тис. грн., або 40%. Структура оборотних активів ТОВ «Єврокар Сервіс» на 2019 рік показана на рис. 2.2.

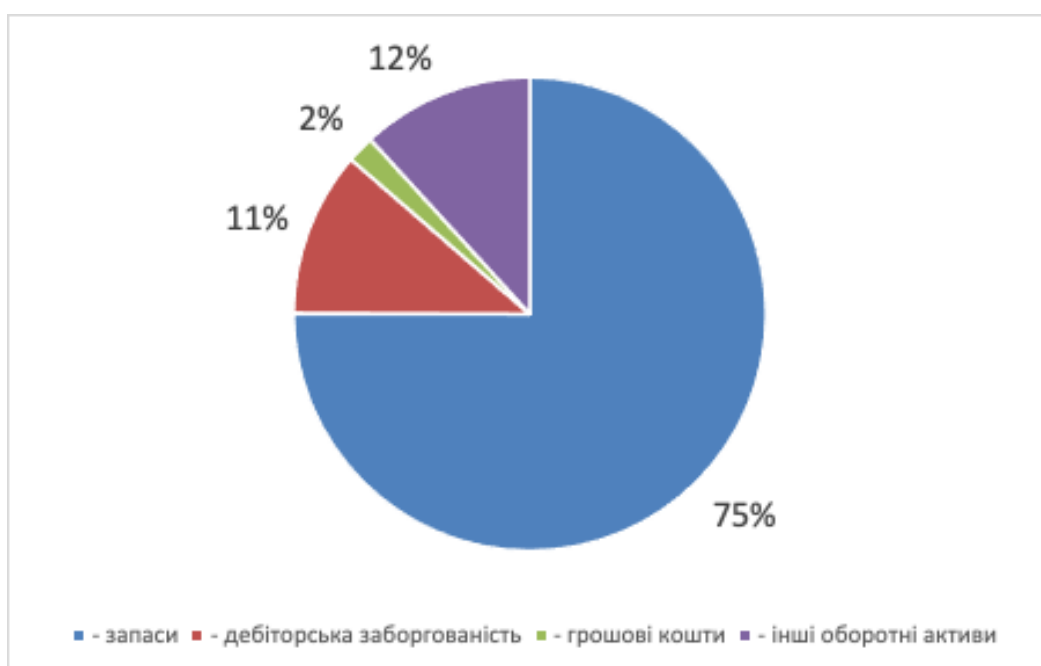


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ«Єврокар Сервіс» на 2019 рік

Джерело: складено автором

Так, у 2019 році найважливішою частиною структури оборотних активів «Єврокар Сервіс» були запаси продукції – 75%, далі йдуть інші оборотні активи – 12% та дебіторська заборгованість – 11%. Ріст відсоткової частини дебіторської заборгованості вказує на збільшення обороту.

В складі пасивів підприємства наявні як власний, так і позиковий капітал. Зокрема, динаміка власного капіталу, як і інших елементів пасивів індикаторів ТОВ «Єврокар Сервіс» за 2017-2019 рр., зростає: він збільшився на 1 160 тис. грн., або на (17,02%) що показує ріст підприємства, при цьому довгострокові борги зменшилися на 69 тис. грн. а поточні борги збільшилися на 21 тис. грн. , тобто на 41,13% та 56,76%, відповідно, що вказує на комплексне розбалансування складу та структури джерел фінансування бізнесу ТОВ «Єврокар Сервіс». Структура пасивів ТОВ «Єврокар Сервіс» на 2019 рік показана на рис. 2.3.

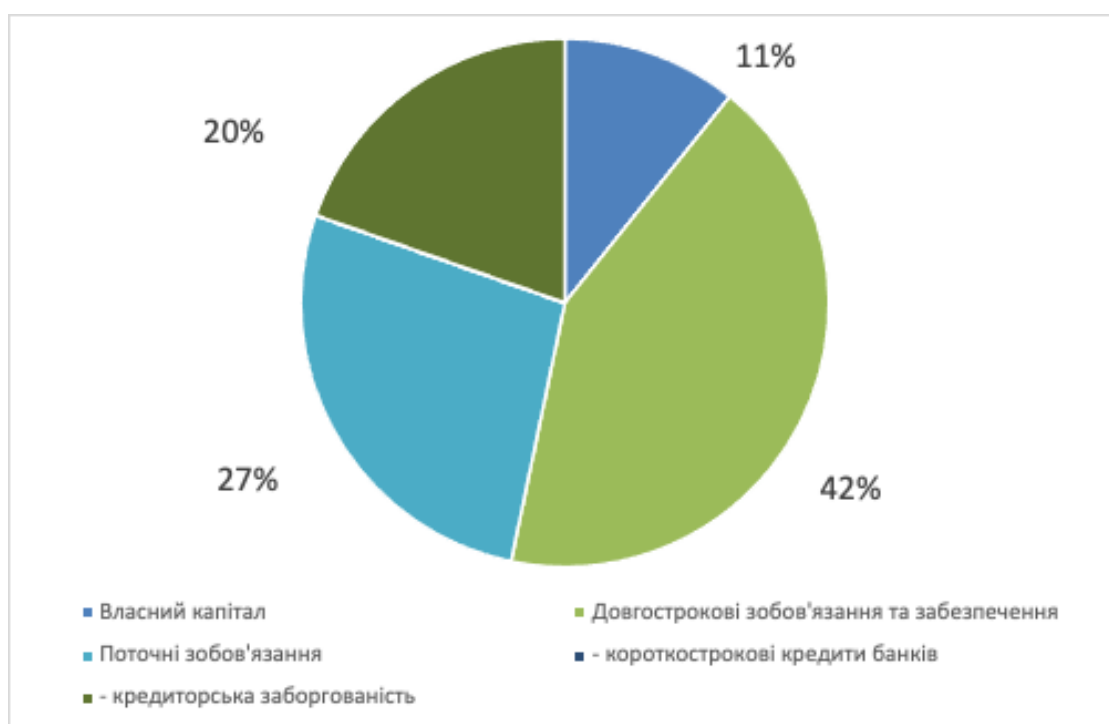


Рисунок 2.3 – Структура пасивів ТОВ«Єврокар Сервіс» на 2019 рік

Джерело: складено автором

Оцінка структури пасивів ТОВ «Єврокар Сервіс» за 2015-2019 р. вказує на переважання довгострокових зобов'язань (42%) та поточних зобов'язань (27%), в той час як частка власного капітал є найменшою і складає 11%.

Таким чином, вищезазначене вказує на загальну залежність підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» від зовнішніх джерел фінансування.

У табл. 2.5 проаналізуємо динаміку складових власного та залученого капіталу ТОВ «Єврокар-Сервіс» протягом 2017-2019 рр.

Таблиця 2.5 – Динаміка складових власного та залученого капіталу ТОВ «Єврокар-Сервіс», тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	230	230	230	0	0	0	0
Додатковий капітал	15	15	15	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	-740	-1200	120	-460	1 320	62%	-110%
Всього власного капіталу	-495	-955	365	146,158	590	-30%	62%
Залучений капітал							
Довгострокові зобов'язання	1 600	1600	910	0	-690	0	-43%
Поточні зобов'язання							
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	110	320	420	210	100	191%	31%
Поточні зобов'язання за розрахункам з бюджетом	110	320	420	210	100	191%	31%
Інші поточні зобов'язання	190	45	150	-145	105	-76%	233%
Усього поточних зобов'язань	340	370	580	30	210	9%	57%
Всього капіталу	750	1 055	1 570	305	515	41%	49%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Протягом 2017-2019 років у капіталі ТОВ «Єврокар-Сервіс» спостерігались певні коливання. У 2018 році, порівняно з 2017 роком, капітал зменшився на 30%, що відбулося через закупівлю нових автомобільних запчастин. У 2019 році, порівняно з

2018, спостерігається збільшення капіталу на 590 тис. грн (62%) за рахунок реалізації продукції, придбаної в попередньому році. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» стало скорочення довгострокових зобов'язань, які зменшилися на 100 тис. грн., що пов'язано із зменшенням кредиторської заборгованості відповідно. (рис. 2.4).

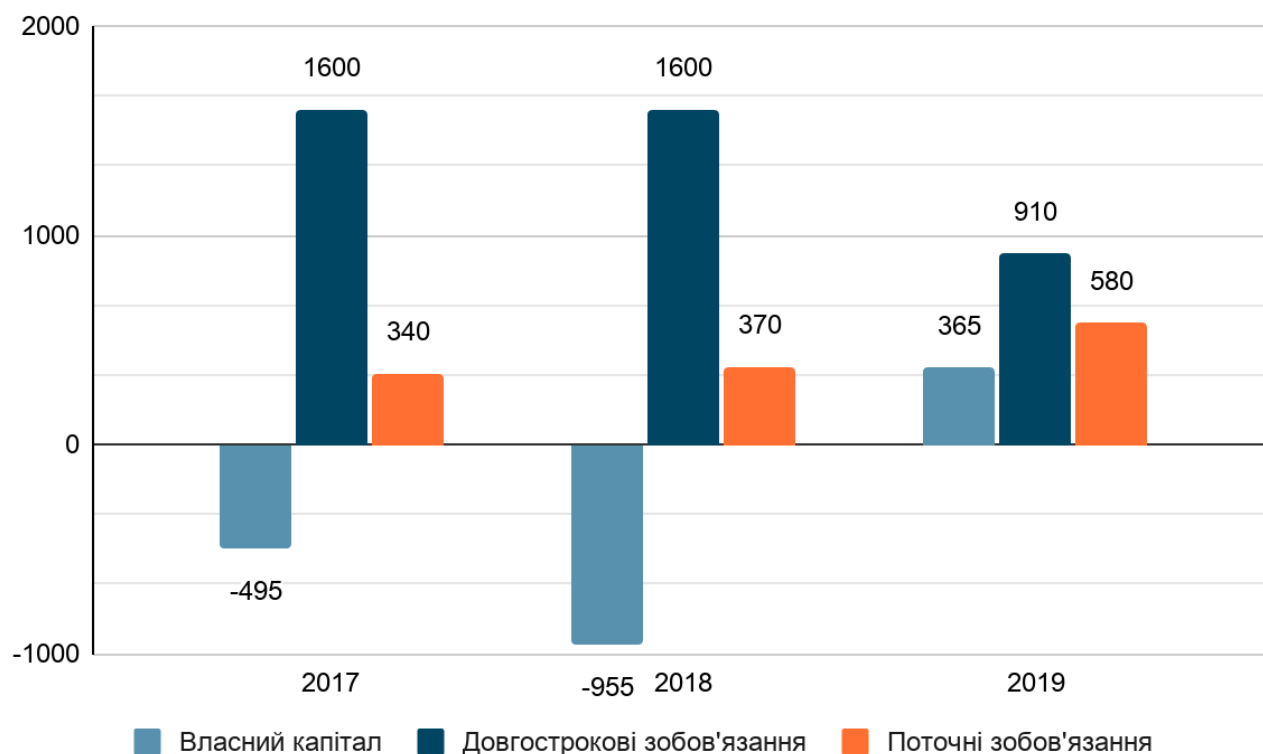


Рисунок 2.4 – Динаміка змін капіталу ТОВ «Єврокар-Сервіс» у 2017-2019 рр.
(тис. грн)

Джерело: складено автором

Зростання поточних зобов'язань свідчить про нездатність ТОВ «Єврокар-Сервіс» вчасно погасити свої зобов'язання перед кредиторами, але зменшення довгострокових зобов'язань та значне збільшення власного капіталу (з -955 тис. грн до 365 тис. грн), говорить про зростання масштабів компанії ТОВ «Єврокар-Сервіс» та вказує на позитивну тенденцію в реалізації власного потенціалу компанією.

Наступним кроком у дослідженні фінансово-економічного стану ТОВ «Єврокар-Сервіс» є аналіз коефіцієнтів фінансового стану.

За допомогою даних фінансової звітності за 2017 – 2019 рр. проаналізуємо показники ліквідності ТОВ «Єврокар-Сервіс» у табл.2.6. Саме вони демонструють можливість підприємства розраховуватись зі своїми зобов'язаннями завдяки власним активам.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності ТОВ «Єврокар-Сервіс» у табл. 2.8 упродовж 2017-2019 рр.

Показники ліквідності	Формули для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,00003	0,000037	0,00005	0,000007	0,000013	23,33	35,14
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	0,914	1,09	2,03	0,176	0,94	19,25	86,24
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,76	4,07	5,00	1,31	0,93	47,46	22,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	1,21	0,02	-1,50	-1,19	-1,52	98,35	98,67
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Поточні зобов'язання / Дебіторська заборгованість	1,79	2,47	2,90	0,68	0,43	37,99	17,41

Джерело: складено автором

Проаналізувавши деякі показники ліквідності протягом 2017-2019 рр. можна сказати, що для підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» характерні коливання. Наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зріс на 0,000007, а в 2019 р. порівняно з 2018 р. на 0,00013, тобто на 23,33% та 35,14, відповідно. Власний оборотний капітал зріс на 0,176 (19,25%), у проміжку 2017-2018 рр. та на 0,94 (86,24%) між 2018-2019 рр. У коефіцієнта загальної ліквідності у 2019 р. порівняно з 2018 р. спостерігається ріст на 0,93 (47,46%), а у 2018 р. порівняно з 2017 р. зростання на 1,31 (22,85%). В той самий час значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшився на 1,19 (98,35%) у 2017-2018 роках і така тенденція продовжується у 2018-2019рр., знизившись ще на 1,52, тобто на 98,67%. Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей зріс на 0,68 (37,99%) та на 0,43 (17,41) у 2017-2018 та 2018-2019, відповідно. Такі результати показників ліквідності підприємства демонструють неможливість ТОВ «Єврокар-Сервіс» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – грошових коштів.

Після цього проведемо аналіз показників фінансової стійкості, завдяки чому дізнаємося залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Показники фінансової стійкості	Формули для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Сума пасивів	0,47	0,14	0,13	-0,33	-0,02	-70,21	-7,14
Коефіцієнт фінансової залежності	Сума пасивів / Власний капітал	6,52	10	7,83	3,48	-2,17	53,37	-21,7
Коефіцієнт заборгованості	Позикові кошти / Активи	0,037	0,48	0,0083	0,443	-0,472	1197	-98,27

Джерело: складено автором

Протягом досліджуваного періоду спостерігалось поступове зменшення коефіцієнта фінансової незалежності – на 0,02 – 70,21% у 2019 році, порівняно з 2018, та на 0,33 – 7,14% у 2018 р., порівняно з 2017 р., через збільшення суми зобов'язань компанії. Коливання поточних зобов'язань компанії вплинули на коефіцієнт фінансової залежності та коефіцієнт заборгованості компанії. Таким чином, коефіцієнт фінансової залежності в 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 3,48 (55,37%), а в 2019 році, порівняно з 2018, зменшився на 2,17 – (21,7%). Коефіцієнт заборгованості також постійно змінюється, наприклад, в 2018 році він збільшився на 0,443 – 1197%, а в 2019 році зменшився на 0,472 – 98,27%.

Далі необхідно проаналізувати ефективність використання залучених ресурсів, для цього сформуємо таблицю показників рентабельності ТОВ «Єврокар-Сервіс» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Показники прибутковості	Формули для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів *100%	12,67	13,0	21,1	0,33	8,1	2,6	62,31
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість власного капіталу *100%	82,6	130,4	12,7	47,8	-117,7	57,87	-90,26
Рентабельність оборотних активів, %	Чистий прибуток / Середньорічна вартість оборотних активів*100%	20,2	27,3	34,5	7,1	7,2	35,15	26,37

Джерело: складено автором

Упродовж досліджуваного періоду 2017-2019 рр. спостерігаються коливання показників рентабельності ТОВ «Єврокар-Сервіс». Наприклад, у 2018 р., порівняно з

2017 р., відбулося зростання рентабельності активів на 0,33%, а у 2019 р. порівняно з 2018 р. на 8,87%. Рентабельність власного капіталу зросла на 47,8% у 2018 р. порівняно з 2017 р. і зменшилася на 117,7% у 2019 р., порівняно з 2018 р. Рентабельність оборотних активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. збільшилася на 7,1% і продовжила свій ріст у 2019 р., порівняно з 2018 р., на 7,2%.

Проаналізувавши фінансово-економічний стан ТОВ «Єврокар-Сервіс», можна зробити висновок, що підприємство є фінансово нестабільним і потребує змін у веденні справ. Не дивлячись на те, що в компанії відбувається розширення ринку збуту, все ж, як показав аналіз показників фінансової стійкості, підприємству необхідно здійснити комплексні зміни в операційній діяльності, що значно збільшить потенціал його розвитку.

2.3. Оцінка організації ефективної операційної діяльності ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»

Для оцінки характеристики компанії щодо організації ефективної діяльності необхідно проаналізувати звіт про фінансові результати ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 роки. Основні показники звіту представлені табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Основні показники звіту про фінансові результати ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Показники	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	2018 / 2017		2019 / 2018	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Дохід(виручка) від реалізації продукції	2500	2500	3000	0	0,00	500	20,00
Чистий дохід від реалізації продукції	2083	2083	2500	0	0,00	417	20,02
Собівартість реалізованої продукції	1732	1817	2450	85	4,91	633	34,84
Валовий прибуток	351	266	50	-85	-24,22	-216	-81,20
Інші операційні доходи	35	35	40	0	0,00	5	14,29
Адміністративні витрати	65	85	75	20	30,77	-10	-11,76
Витрати на збут	35	40	55	5	14,29	15	37,50
Інші операційні витрати	60	15	20	-45	-75,00	5	33,33
Інші фінансові доходи	4	129	202	125	3125,00	73	56,59
Інші доходи	75	150	260	75	100,00	110	73,33
Фінансові витрати	120	130	65	10	8,33	-65	-50,00
Інші витрати	120	130	65	10	8,33	-65	-50,00
Фінансові результати до оподаткування	65	180	272	115	176,92	92	51,11
Податок на прибуток від діяльності	0	0	0	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток)	65	180	272	115	176,92	92	51,11
Елементи операційних витрат							
Витрати на оплату праці	65	85	75	20	30,77	-10	-11,76

Інші операційні витрати	60	15	20	-45	-75,00	5	33,33
Всього операційних витрат	125	100	95	-25	-20,00	-5	-5,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компанії

Проаналізувавши звіт про фінансові результати ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 роки. Основні показники звіту представлені у табл. 2.9, нами було встановлено, що на початку досліджуваного періоду спостерігається стабільна виручка від реалізації продукції: у 2017-2018 роках вона залишається незмінною - 2 500 тис. грн., а в 2019 році порівняно з 2018 роком зросла на 500 тис. грн. або 20%. Крім того, чистий дохід від реалізованих товарів зріс на та 417 тис. грн. тобто 20,02% у 2019 році порівняно з 2018 роком. Чистий прибуток у 2018 році порівняно з 2017 роком зріс на 115 тис. грн. (176,92%), а в 2019 році порівняно з 2018 роком на 92 тис. грн. (51,11%).

Наступним кроком оцінки ефективності операційної діяльності підприємства є аналіз показників, які були сформовані нами у пункті 1.3 дипломної роботи.

Оцінити ефективність операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс», яке функціонує на ринку автозапчастин та автоаксесуарів, можна за допомогою наступних коефіцієнтів: коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тривалість обороту дебіторської заборгованості, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції та коефіцієнт рентабельності продажу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Показники фінансової стійкості	Формули для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Чиста виручка / Поточні активи	1,64	1,14	0,82	-0,5	-0,32	-30,49	-28,07
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	Чиста виручка / Сума кред. заборг.	19,09	6,876	6,43	-12,214	0,446	-63,98	6,49
Тривалість кредиторської заборгованості	365 / Коеф. обор. кред. заборг.	19,11	53,08	56,76	33,97	3,68	177,76	6,93
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	Чиста виручка / Сума деб. заборг	4,63	5,8	7,06	1,17	1,26	25,27	21,72
Тривалість дебіторської заборгованості	365 / Коеф. обор. деб. заборг.	78,83	62,93	51,7	-15,9	-11,23	-20,17	-17,85
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чиста виручка від реал.	13,16	8,33	7,89	-4,83	-0,44	-36,7	-5,28

Джерело: складено автором

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2017-2019 рр. ілюструє зменшення оборотності активів: у 2018 році він зменшився 0,5 (30,49%), а у 2019 на 0,32 або на 28,07%.

Норма обороту кредиторської заборгованості у 2017 році показує, що кошти, надані кредиторами, досягли 19 разів, у 2018 році - 6,9 разів зменшився на 63,98%, у 2019 році – 6,49 рази – зріс на 6,49%. Строк погашення кредиторської заборгованості у 2017 році характеризується низькою ефективністю в управлінні кредиторською

заборгованістю. Наприклад, у 2018 році компанія розраховується зі своїми кредиторами за 53 дні (показник зріс на 178%), але в 2019 році термін кредиторської заборгованості падає до 56 днів, тобто на 6,93%. Така динаміка платежів становить загрозу для компанії, наприклад, погіршення відносин з постачальниками, збільшення вартості поставлених товарів і, отже, послуг.

Значення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості у 2017 році показує, що вкладені в розрахунки кошти обернулися приблизно 5 разів. Далі, у 2018 році показник зростає до 5,8 – на 25,27% і в 2019 році він зростає до 7,06 (на 21,72%). Термін погашення дебіторської заборгованості - період, протягом якого дебіторська заборгованість конвертується у грошові кошти. Він є прийнятним протягом досліджуваного періоду. Так, наприклад у 2017 році боржники погашають зобов'язання в за 79 днів, у 2018 році - за 62 дні, у 2019 році - за 51 днів. Це свідчить про непогану ефективність управління дебіторською заборгованістю компанії.

На рис. 2.4 показана динаміка змін коефіцієнтів обороту оборотних активів, кредиторської та дебіторської заборгованостей.

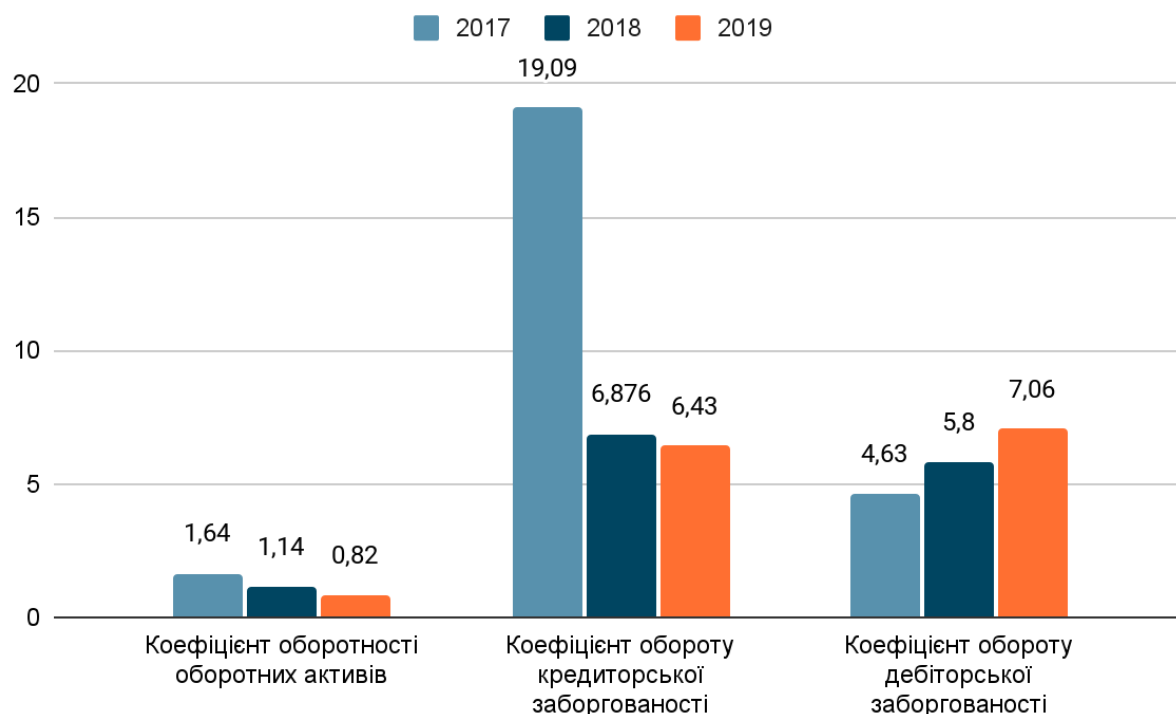


Рисунок 2.4 – Динаміка показників обороту на ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Далі проаналізуємо показники рентабельності продажів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Аналіз показників рентабельності продажів ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Показник	Формула для розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2017	2018	2019	2018/17	2019/18	2018/17	2019/18
Коефіцієнт рентабельності продукції	Чистий приб. / Собів. прод.	1,19	1,14	1,11	-0,05	-0,03	-4,20	-2,63
Коефіцієнт рентабельність продажу	Чистий приб / Об'єм прод	0,233	0,727	0,667	0,494	-0,06	2,1202	-0,0825

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт рентабельності продукції у 2017-2019 роках складав: у 2017 році – 1,19, у 2018 році - 1,14 1,11 та у 2019 році - 1,11. Що свідчить про високу рентабельність продукції. Але, слід зазначити, що він зменшується на 4,2% у 2018 році та на 2,63% у 2019 році, відповідно, порівняно з попередніми роками

Коефіцієнт рентабельності продажу має іншу динаміку: в 2018 році він зростає – на 2,12%, проте зменшується на 0,08% в 2019 році.

На рис. 2.4 показана динаміка змін коефіцієнтів рентабельності продукції та продажу.

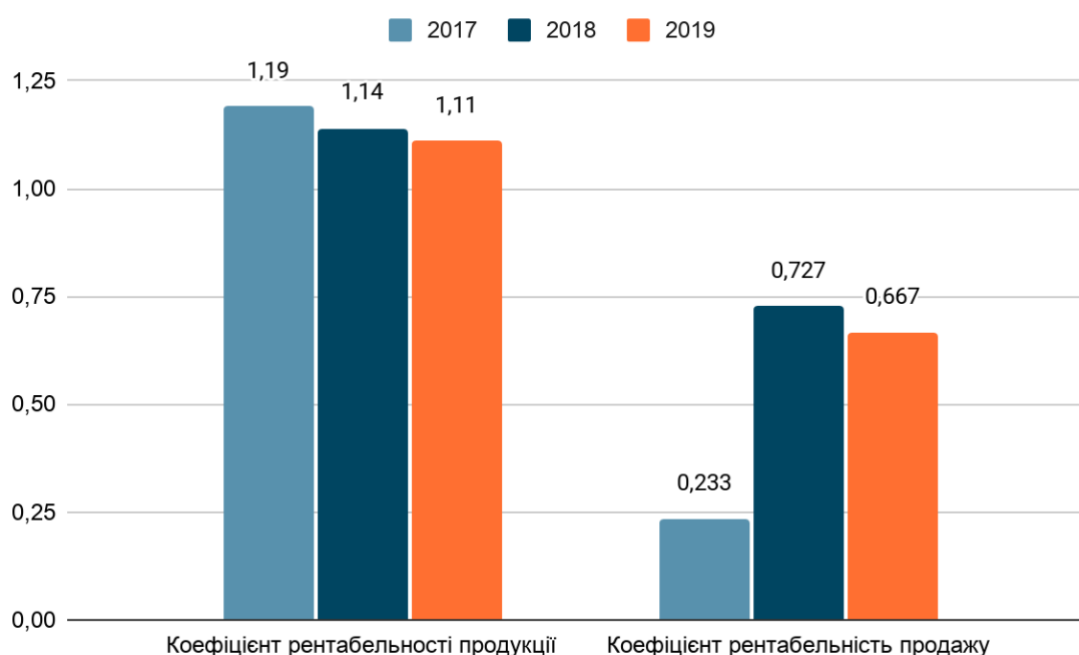


Рисунок 2.5 – Динаміка змін коефіцієнтів рентабельності на ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Таким чином, аналіз організації ефективної операційної діяльності підприємства демонструє, що показники ефективності діяльності підприємства загалом мінливі та нестабільні. Про це свідчать постійні коливання у різних сферах діяльності підприємства та слабка віддача від реалізації продукції.

2.4. Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Застосування кореляційно-регресійного аналізу операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» є систематичним і всебічним дослідженням, що вимірює рівень впливу різних факторів на результати діяльності компанії, з метою визначення засобів підвищення її ефективності, які можна застосувати на практиці.

1. Сформуємо лінію регресії:

$$Y = A_1X_1 + A_2X_2 + A_0, \quad (2.1)$$

де X_1 – собівартість реалізованої продукції;

X_2 – адміністративні витрати;

Y – чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг.

Таблиця 2.12 – Дані для економетричного моделювання ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2016-2019рр.

	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Собів. реал. продукції, тис. грн	1 300	2 100	2 200	2 700
Адмін. витрати, тис. грн	55	65	85	75
Чистий дохід, тис. грн	30	190	300	380

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників підприємства

Перевірка отриманої моделі для явища мультиколінеарності має велике значення в технології кореляційно-регресійного аналізу.

Вхідні дані були зведені до кореляційної матриці, яка дозволяє виміряти силу взаємозв'язку між обраними факторами та показником ефективності за допомогою розрахунків у MS Excel. Розрахунки представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.13 – Кореляційна матриця

	Собів. реал. продукції	Адмін. витрати	Чистий дохід
Собів. реал. продукції	1	0,735150767	0,973543208
Адмін. витрати	0,735150767	1	0,851874055
Чистий дохід	0,973543208	0,851874055	1

Джерело: сформовано автором на основі фінансових показників підприємства

Обчисливши кореляційну матрицю, ми можемо зробити висновок, що показник адміністративних витрат має сильний зв'язок із показником чистого доходу та показником собівартості продукції. Показник чистого доходу має дуже сильний зв'язок із показником собівартості продукції.

Таблиця 2.14 - Величина коефіцієнта кореляції і тіснота зв'язку за "Таблицею Чеддока"

Коефіцієнт кореляції	Тіснота зв'язку
1,00	Зв'язок функціональний
0,90-0,99	Дуже сильний
0,70-0,89	Сильний
0,50-0,69	Значний
0,30-0,49	Помірний
0,10-0,29	Слабкий
0,00	Зв'язок відсутній

Джерело: [30]

З таблиці вихідних даних обчислимо багатовимірну модель лінійної регресії з використанням MS Excel, результати розрахунків наведені в таблиці 2.16-2.19.

Таблиця 2.15 – Регресійна статистика

Регресійна статистика	
R-квадрат	0,980125251
Множинний R	0,990012753
Нормований R-квадрат	0,940375753
Стандартна похибка	141505,5106
Кількість спостережень	4

Джерело: розраховано автором

З отриманих результатів регресійного аналізу, нормований коефіцієнт R-квадрат дорівнює 0,94. Оскільки в аналізі є 3 фактори, ми оцінюємо за цим показником, а не за коефіцієнтом детермінації R-квадрат. Це вказує на дуже високу щільність зв'язку та прямий зв'язок між обраними показниками.

Таблиця 2.16 – Вихідні дані дисперсійного аналізу

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	68082613391	34041306695	41,6465	0,1089
Залишок	3	817386609	817386609	-	-
Всього	2	68900000000	-	-	-

Джерело: розраховано автором

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера $f^*=41,6465 > f_{\text{табл.}}=0,1089$, де $F(1-0,95; m; n-m-1)$, тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95 %), вплив випадкових факторів відсутній.

Таблиця 2.17 – Підсумки регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перехрещення	-428558,3	91171,43	-4,701	0,1334
Змінна X ₁	0,1976	0,042	4,703	0,1333
Змінна X ₂	3,4784	1,886	1,844	0,3163

Джерело: розраховано автором

Після регресійного аналізу, виходячи з результатів, отриманих у таблиці. 2.18, складемо рівняння лінійної регресії:

$$Y = 0,1976X_1 + 3,4784X_2 - 428558,3 . \quad (2.2)$$

Як було зазначено вище, множинні коефіцієнти регресії показують середній ступінь зміни експлуатаційних характеристик при зміні відповідної факторної характеристики на одиницю. Таким чином, з отриманого багатовимірного рівняння лінійної регресії слідує, що збільшення собівартості на 1 грн збільшить чистий прибуток від реалізації товарів на 0,1976 грн, а збільшення адміністративних витрат – на 3,4784 грн.

Таблиця 2.18 – Дані для підрахунку еластичності

Рік	Y	X ₁	X ₂
2016	30 000	1 300 000	55 000
2017	190 000	2 100 000	65 000
2018	300 000	2 200 000	85 000
2019	380 000	2 700 000	75 000
Сума:	900 000	8 300 000	280 000

Джерело: розраховано автором

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу, припускаючи, що немає впливу інших факторних ознак, визначаємо коефіцієнти еластичності:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}$$

Еластичність складає: $E_1 = 1,8223$, $E_2 = 1,0822$.

З розрахунків коефіцієнта еластичності ми можемо побачити, на скільки відсотків (відносно середнього) зміниться Y , коли лише X_1 та X_2 змінюються на 1%. Отже, при умові, що вартість реалізації (X_1) зросте на 1%, тоді чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг збільшиться на 1,8223%, а при збільшенні адміністративних витрат (X_2) на 1%, дохід зросте на 1,0822%.

Таким чином, з відображених розрахунків ми робимо висновок, що існує прямий зв'язок між собівартістю продукції та чистим доходом від реалізації продукції, товарів та послуг. Іншими словами, чим вищий чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг, тим вищий показник закупівлі продукції, внаслідок збільшення об'ємів продажів, що несе за собою зростання адміністративних витрат. Таким чином, збільшення адміністративних витрат веде до зростання чистого доходу.

Висновки до розділу 2

У цьому розділі дипломної роботи було проведено аналітичне дослідження економічної ефективності ТОВ «Єврокар-Сервіс», охарактеризовано правовий статус компанії, форму власності, тип врегулювання трудових та соціально-економічних відносин всередині підприємства, а також досліджено організаційну схему реалізації продукції та структури управління. Крім цього, в рамках розділу було проаналізовано результати виробничо-господарської діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс». Аналіз показав, що протягом 2017-2018 рр., середньорічна вартість основних фондів значно зросла (на 80 млн грн, що склало 500%), у той час як товарообіг у цьому часовому проміжку залишався незмінним; поруч із цим, за 2017-2018 рр. суттєво збільшився чистий прибуток (на 115 млн грн, або 1760%). У період 2018-2019 рр. спостерігалось менш стрімке зростання середньорічної вартості основних фондів (на 30 млн грн, або 30%), збільшення товарообороту (на 500 тис. грн) із незмінним рівнем чистого прибутку та помітне зменшення рентабельності активів.

Аналіз характеристик господарської діяльності підприємства дозволяє підсумувати, що протягом періоду часу 2017-2019 рр. продажі ТОВ «Єврокар-Сервіс», так само як і собівартість реалізованих товарів, зростають. У той самий час, застосування SWOT-аналізу - виявлення та оцінка як сильних, так і слабких сторін підприємства - показало, що найбільш раціональною можливістю для компанії стане зниження цін, вдосконалення логістичних стратегій, налагодження роботи з дистриб'юторами в інших регіонах та збільшення попиту на продукцію.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Єврокар-Сервіс», зокрема аналітичний огляд активів та пасивів підприємства за 2017-2019 рр., продемонстрував значне зростання масштабів бізнесу та покращення потенціалу підприємства. Як приклад, за даний проміжок часу необоротні активи зросли на 100 тис. грн, тоді як оборотні зросли на 460 тис. грн.

Загальний обсяг активів підприємства поступово збільшувався у період 2017-2019 рр., тому є актуальним зазначити про те, що зростання оборотних архівів відбулося, більшою мірою, за рахунок стрімкого зростання дебіторської

заборгованості у 2018 на 410 тис. грн, що склала 77,36%, у порівнянні з 2017 роком. У 2019 році, дебіторська заборгованість складала 11% від усіх оборотних архівів, тоді як у цьому році найвагомішою часткою оборотних архівів стали запаси продукції (близько 75%).

Зростання власного капіталу за період 2017-2019 рр. (на 1 160 тис. грн), що йшло паралельно із зростанням поточних боргів підприємства (на 90 тис. грн), вказує на комплексне розбалансування складу та структури джерел фінансування бізнесу ТОВ «Єврокар-Сервіс». У той самий час, проведений аналіз структури пасивів показав позитивну динаміку щодо частки власного капіталу: вона зросла майже у 6 разів за 2017-2019 рр. Незважаючи на те, що станом на 2019 рік, у структурі пасивів ТОВ «Єврокар-Сервіс» переважали довгострокові зобов'язання (42%) та поточні зобов'язання (27%), частка власного капіталу склала максимальні 11% (у порівнянні із попередніми роками). Звідси випливає, що за досліджувані три ТОВ «Єврокар-Сервіс» підвищив рівень фінансової автономії.

Аналіз динаміки капіталу продемонстрував певні флуктуації протягом досліджуваного періоду часу: якщо у 2017-2018 рр. капітал скоротився на 30% - що пояснюється процесом закупівлі нових авто-запчастин - то у 2018-2019 рр. спостерігалось збільшення капіталу на 62% за рахунок реалізації продукції, що була закуплена раніше. Важливо зазначити також про те, що у період 2017-2019 рр. зафіксоване скорочення довгострокових зобов'язань, у той час як у 2019 р. поточні зобов'язання зросли у 1,7 рази порівняно з 2017 р.

Прорахунок показників ліквідності дозволяє охарактеризувати потенціал підприємства розраховуватися зі своїми зобов'язаннями завдяки власним активам. У той час як коефіцієнти абсолютної і загальної ліквідності, а також власний оборотний капітал поступово зростали протягом 2017-2019 рр., коефіцієнт швидкої ліквідності лише знижувався протягом даних років. Додатково, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей продовжувало зростати, що дає змогу підсумувати про неможливість ТОВ «Єврокар-Сервіс» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш легко реалізованої частини активів – грошових коштів.

Проаналізовані показники фінансової стійкості дають змогу зробити висновок, що підприємство не відзначалося особливою незалежністю від зовнішніх джерел

фінансування. Так, наприклад, коефіцієнт фінансової незалежності поступово знижувався протягом 2017-2019 рр., тоді як показники відношення заборгованості до власного капіталу та коефіцієнт заборгованості були нестабільними в даний період часу. Більше того, аналіз показників рентабельності виявив коливання у значеннях даних показників, що, в сумі, дає змогу заявляти про фінансову нестабільність підприємства у 2017-2019 рр. та необхідність впровадження змін в операційній діяльності компанії.

Задля того, аби виміряти вплив різних факторів, що позначаються на діяльності підприємства, та охарактеризувати потенційні шляхи і засоби підвищення його ефективності, було застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Побудована модель (що виявилася досить надійною, за критерієм Фішера $f^*=41,6465 > f_{\text{табл.}}=0,1089$, де $F(1-0,95; m; n-m-1)$, та позбавленою впливу випадкових факторів) виявила наступне: показник адміністративних витрат має сильний зв'язок (0,85) із показником чистого доходу та показником собівартості продукції (0,74), тоді як показник чистого доходу має дуже сильний зв'язок (0,97) із показником собівартості продукції. Із побудованого багатовимірного рівняння лінійної регресії випливає те, що зменшення собівартості на 1 грн збільшить чистий прибуток від реалізації товарів на 0,1976 грн, а зменшення адміністративних витрат на 1 грн призведе до росту чистого прибутку на 3,4784 грн.

Розрахований коефіцієнт еластичності продемонстрував, що при зміні вартості реалізації на 1%, чистий дохід від реалізації продукції, товарів та послуг зміниться на 1,8223 %, тоді як при зміні адміністративних витрат на 1%, чистий дохід зміниться на 1,0822%.

Таким чином, отримані результати, на основі аналітичного дослідження економічної ефективності ТОВ «Єврокар-Сервіс», показали, що фінансово-економічний стан підприємства знаходиться на середньому рівні, а організація операційної діяльності є задовільною.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»

3.1. Застосування аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу з метою покращення організації операційної діяльності ТОВ «ЄВРОКАР-СЕРВІС»

Одним із основних шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнесу є підвищення ефективності операційної діяльності компанії. Необхідною умовою вирішення цієї проблеми є поліпшення економічного обґрунтування стратегічних і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів їх реалізації. Здійснення операційної діяльності компанії вимагає використання певних підходів у її організації та обліку, аналізі та аудиті [23].

Таким чином, базуючись на проведених дослідженнях, у першому розділі дипломної роботи та, опираючись на проведеному аналізі у другому розділі дипломної роботи, нами був розроблений комплексний підхід до покращення ефективності операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

На основі аналізу підприємства, з метою вдосконалення операційної діяльності підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс», ми пропонуємо покращити роботу аналітичного відділу на підприємстві, яка пов'язана з обліком адміністративних витрат та процесом економічного стимулювання робітників за ефективну роботу.

Одним із шляхів оптимізації адміністративних витрат ТОВ «Єврокар-Сервіс» є вдосконалення аналізу контролю, ведення обліку, регулювання та прогнозування тенденцій ринку, що скоротить певні витрати, покращить ефективність діяльності, а відповідно збільшить прибуток

Мета: вдосконалити роботу аналітичного відділу ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Рішення: розширення аналітичного відділу, збільшення методів обробки економічних результатів компанії, глибинний аналіз ринку.

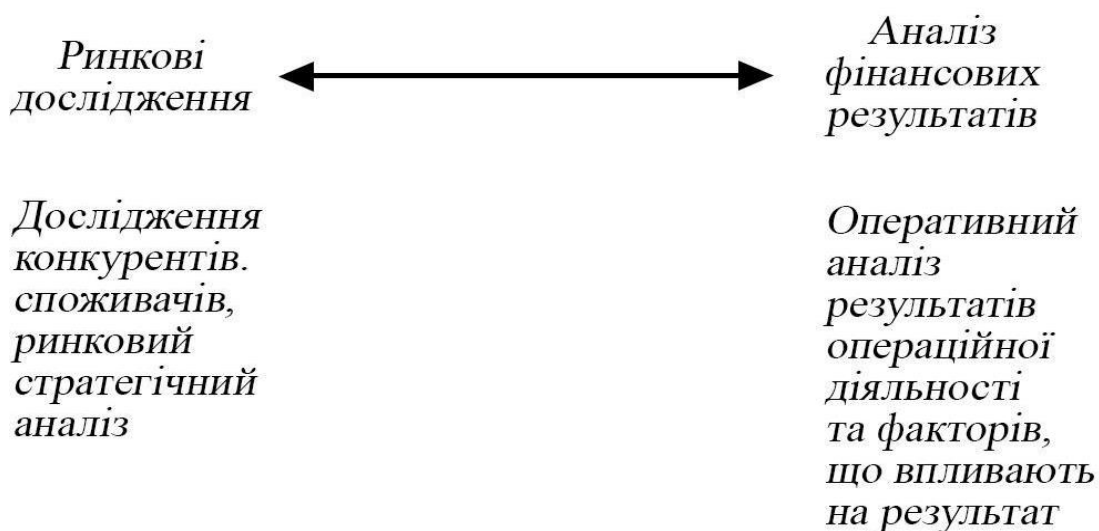
Наслідок: прискорення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності компанії, підвищення прибутку.

Таким чином, на нашу думку, повноваженнями аналітичного відділу ТОВ «Єврокар-Сервіс» повинні стати:

- розробка прогнозів продажів і розрахунок частки компанії на ринку, проведення системного аналізу ринку;
- постійний оперативний аналіз результатів операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» та факторів, що впливають на результат;
- аналіз та розробка довгострокових планів для ТОВ «Єврокар-Сервіс», а також координація відповідних підрозділів у сфері діяльності компанії;
- проведення маркетингових досліджень для визначення пріоритетів розвитку ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Виходячи з повноважень відділу, однією з основних функцій має бути проведення аналітичних досліджень ринку та фінансових результатів компанії. З огляду на вищезазначене, дослідження забезпечать керівництво та персонал ТОВ «Єврокар-Сервіс» необхідною інформацією та стануть основою для планування і реалізації запланованих заходів. Отже, такі дослідження є практично одним із найефективніших способів одержання репрезентативної інформації для прийняття управлінських рішень у операційній та стратегічній діяльності компанії.

Рисунок 3.1 – Напрямки досліджень, що мають проводитись аналітичним підрозділом на ТОВ «Єврокар-Сервіс»



Джерело: складено автором

Оскільки на підприємстві уже існує відділ аналітики, нами пропонується додатково залучити одного аналітика по ринку та одного маркетолога, тим самим зменшити навантаження на уже існуючих працівників та переключити їхню увагу лише на аналіз підприємства.

У табл. 3.1 наведено розрахунок фонду оплати праці відповідних категорій працівників.

Таблиця 3.1 – Витрати на оплату праці новим працівникам аналітичного відділу ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Посада	К-ть прац.	Зарплата, грн	Доплати (20%), грн	Місячний оклад з доплатами	Річний фонд заробітної плати, грн	Нарахування на фонд зарплати, грн
Маркетолог	1	6000	1200	7200	86400	19008
Аналітик	1	6000	1200	7200	86400	19008
Разом	2	12000	9700	14400	172800	38016

Джерело: складено автором

Для введення цих посад, підприємству потрібно придбати необхідне обладнання для забезпечення комфортних умов праці нових працівників аналітичного відділу ТОВ «Єврокар-Сервіс» .

Визначимо витрати на обладнання для нових працівників та його амортизації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Витрати на обладнання для нових працівників

Основні засоби та інші необоротні активи	Кількість, од.	Строки використання, роки	Первісна вартість, грн	Ліквідаційна вартість, грн.	Річна сума амортизації, грн.
Системний блок 2E Rational	2	5	8430	843	1517,4
Монітор 24 SAMSUNG S24R350F	2	5	7798	779,8	1403,64
Програмне забезпечення	2	5	13600	1360	2448
Стіл офісний письмовий Металл-Лофт М1 L білий	2	6	2600	260	468
Робочій стілець Вист чорний	2	6	3440	344	619,2
Етажерка Shkafmann Біле дерево	1	6	922	92,2	165,96
Принтер кольоровий Canon PIXMA E414	1	5	2299	229,9	413,82
Всього	12	-	39089	3908,9	7035,82

Джерело: складено автором

Отже, внаслідок збільшення штату працівників аналітичного відділу, компанія ТОВ «Єврокар-Сервіс» отримує можливість бути глибинно проінформованою стосовно власного фактичного економічного стану компанії, завдяки чому зменшиться кількість неправильно прийнятих управлінських рішень.

Окрім цього, ми пропонуємо застосування програмного забезпечення, вартість впровадження якого вказана у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість впровадження аналітичного програмного забезпечення

Назва програмного комплексу	Вартість ліцензії за місяць, грн.	Вартість ліцензії за рік, грн.	Опис
Roistat	7205,42	86465,04	Система наскрізної бізнес-аналітики, яка збирає дані з CRM системи, рекламних майданчиків та корпоративного сайту і формує звіти по важливим бізнес-показниках
Worksection	2772	33264	Система управління проектами, інструмент комунікації, планування, контролю для бізнесу
Всього	9977,42	119729,04	-

Джерело: складено автором

Таким чином, завдяки фундаментальному дослідженню ринку збуту, керівництво підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» матиме розуміння особливостей цільової аудиторії компанії та методів роботи з існуючими та майбутніми клієнтами.

Наразі, ґрунтуючись на фінансовій звітності компанії та кореляційно-регресійному аналізі, ми дійшли висновку, що значна частина витрат залежить від собівартості продукції (яка, в свою чергу, залежить від об'єму закупівель: більше продукції – вища собівартість), через це даний показник впливає на дохід підприємства. Це означає, що після аналізу ринкового середовища ТОВ «Єврокар-Сервіс» та залучення нових клієнтів, а отже, розширення ринку, компанія зможе зменшити витрати на закупівлю товарів у постачальника, відповідно, зменшивши собівартість продукції, що понесе за собою ріст фінансового результату від операційної діяльності.

Для цього необхідно розширити канали розповсюдження інформації про продукцію, використовуючи таргетингову рекламу на основі досліджень, які будуть проведені новими працівниками аналітичного підрозділу ТОВ «Єврокар-Сервіс». Проведемо розрахунки витрат на таргетингову рекламу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати на таргетингову рекламу

Реклама	Вартість за місяць, тис. грн.	Вартість за рік, тис. грн.
Створення рекламного ролику (разові витрати)	75	75
Бюджет на розповсюдження реклами (6 місяців)	50	300
Всього	125	375

Джерело: складено автором

Отже, сума витрат, які понесе ТОВ «Єврокар-Сервіс» на рекламну інтернет-кампанію, складатиме 375 тис. грн.

Для розрахунку очікуемого економічного ефекту від впровадження реклами, скористаємося формулою:

$$Q_1 = 2,024 \times Q_{t-1}^{0,565} \times S_1^{0,190}, \quad (3.1)$$

де Q_1 – плановий приріст чистого доходу від реалізації за період t ;

Q_{t-1} – фактичний чистий дохід від реалізації;

S_1 – витрати на рекламу.

$$Q_1 = 2,024 \times 210^{0,565} \times 375^{0,190} = 46,49 \text{ (тис. грн)}$$

Отже, участь у запропонованому заході збільшить суму чистого доходу від реалізації на 46,49 тис. грн.

Після цього необхідно звести витрати, які пов'язані з впровадженням аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу з метою вдосконалення операційної діяльності підприємства. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Витрати на введенням двох штатних одиниць для зміни аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Стаття витрат	Витрати, грн
Витрати на оплату праці	172800
ЄСВ (22%)	38016
Витрати на амортизацію обладнання	5984,16
Витрати на впровадження аналітичного програмного забезпечення	119729,04
Витрати на таргетингову рекламу	375 000
Всього	711486,2

Джерело: розраховано автором.

Отже, для впровадження аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс» потрібно 711486,2 грн. Оскільки ця сума є більша за чистий прибуток компанії у 2019 році, який складав 380 000 грн, необхідне залучення кредитних коштів.

Ми пропонуємо, взяти займ у материнського підприємства – ТОВ «Єврокар», під 0% з безстроковим періодом повернення.

Материнське підприємство зацікавлене у впровадженні цих заходів, оскільки, дохід від реалізації продукції у перший рік зросте на 19,4%, а зменшення фінансових витрат, зв'язаних зі сплатою відсотків за нарахування отриманих позик, на 5%, такі зміни в операційній діяльності в перспективі можуть збільшувати дохід щороку.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів, з метою оцінки їх впливу на зміну чистого прибутку.

Визначимо вплив збільшення доходів від реалізації продукції на 19,4% на зростання прибутку до оподаткування:

$$E_1 = 210 \times 0,194 = 40,74 \text{ (тис. грн).}$$

У ТОВ «Єврокар-Сервіс» є довгострокові та короткострокові джерела фінансування. Така ситуація говорить про наявність стратегії розвитку компанії. Сума фінансових витрат, на оплату довгострокових та короткострокових кредитів, зменшиться на:

$$E_2 = 65 \times 0,05 = 3,25 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином, в результаті запропонованих нами нововведень, підприємство збільшить прибуток до оподаткування на 40,74 тис. грн та знизить фінансові витрати на 3,25 тис. грн, а завдяки рекламній кампанії, сума чистого доходу від реалізації зросте на 46,49 тис. грн.

Таким чином, запровадження двох штатних одиниць дозволить змінити підхід до ведення аналітики ринку та економічних показників ТОВ «Єврокар-Сервіс» збільшить прибуток компанії та зменшить витрати, проте для більшого ефекту необхідно проводити комплексні зміни. Саме тому ми вважаємо, що необхідно

провести аналіз цінової політики ТОВ «Єврокар-Сервіс» при здійсненні операційної діяльності.

3.2. Вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс»

На сьогоднішній день автомобільний ринок України, для автомобільних дилерів та компаній, які займаються автомобільними запчастинами та аксесуарами, перебуває у кризовому становищі. Тому важливим питанням для підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» є збереження власної позиції на ринку, тобто утримання існуючого клієнта та, відповідно, залучення нового, при збереженні ціни на товари, і отримання прибутку. Іншими словами, постає проблема зацікавлення покупця до повторної покупки.

У свою чергу, це означає, що одним із стратегічних напрямків для ТОВ «Єврокар-Сервіс» має бути стратегія вдосконалення цінової політики та збереження ринкової частки. Важливо зазначити, що сприятливе відношення споживачів (лояльність) до компанії, продукту чи послуги є важливим елементом для збереження своїх позицій на ринку. Лояльність споживачів – це позитивне ставлення покупців до певного товару, бренду чи компанії, яке формується з досвіду придбання або контакту з компанією та супроводжується емоційним зв'язком з товаром (брендом, компанією) та нечутливістю до конкурентів [44]. Це ключовий фактор успіху ринкової діяльності компанії, а управління лояльністю клієнтів стає пріоритетним стратегічним завданням управління компанією.

Впровадження програми лояльності – важливий етап розвитку компанії, що вимагає вкладень і ретельної підготовки. Тому необхідно вивчити існуючі види програм лояльності, їхні переваги та недоліки, а також практики успішного застосування і підібрати найбільш релевантний для компанії варіант. Крім цього, слід приділити увагу етапам створення такої програми і оцінці її ефективності після впровадження [45].

Створення програми лояльності – важливий крок у розвитку бізнесу, який вимагає інвестицій та ретельної підготовки. Тому необхідно вивчити типи існуючих програм лояльності, їхні переваги та недоліки, а також практику успішного застосування, і вибрати найбільш релевантний варіант для бізнесу [46]. Крім того, слід звернути увагу на етапи створення такої програми та оцінки її ефективності після її реалізації.

Метою вдосконалення цінової політики, яку ми пропонуємо, є формування лояльності до бренду, побудова міцних, довгострокових, дружніх відносин із споживачем та надання унікальних емоційних та соціальних переваг під час спілкування з ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Мета: удосконалити цінову політику та формування лояльності споживачів до компанії ТОВ «Єврокар-Сервіс».

Рішення: організація сегментованої і направленої на довгострокову перспективу системи відносин “компанія-споживач” з метою повідомлення про наявність новинок та знижок.

Наслідок: збільшення об’ємів продажу, збільшення прибутку, розвиток відносин “компанія-споживач” та збільшення кількості лояльних клієнтів.

Оскільки основним принципом програми лояльності є винагорода клієнта, усі види таких програм можуть бути класифіковані за типом накопичення бонусу, наданням системи знижок та єдиною винагородою. Найпопулярнішим та найвідомішим видом є знижка: випуск дисконтних карток із різними умовами використання [46]. Наприклад, продуктові магазини, книгарні та інші магазини характеризуються системами знижок для авіакомпаній та АЗС: бонусними картками та можливістю накопичення і скасування балів, для банків, матеріального стимулювання та доступу до додаткових послуг.

Програма лояльності, заснована на системі знижок, є найбільш поширеною в Україні. Останнім часом ці схеми знижок замінюють картки з фіксованим розміром знижки, щоб зменшити витрати на бізнес та збільшити обсяги продажів (наприклад,

економія, обіцяна при придбанні більшої кількості товару, безумовно, стимулює клієнта, який вибере наважується на покупки).

Головною перевагою програми лояльності, що базується на системі знижок, є простота її реалізації та відносно недороге використання. Картка зниження асоціюється з лояльністю, оскільки коли картка видається, вона певним чином пов'язує клієнта з компанією [46].

Програма лояльності, яка наразі використовується підприємством ТОВ «Єврокар-Сервіс», призначена для фізичних осіб, вона є сегментована та орієнтована на довгостроковий термін роботи. Для участі потрібно заповнити анкету. Така система дозволяє залишатися на зв'язку з клієнтами, інформувати їх про нові товари та надавати інформацію про сезонні знижки. За кожен гривню, яку клієнти витратили на придбання товару, вони автоматично отримують бали (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Система накопичення балів клієнтами ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Причина нарахування балів	Бали
Придбання робіт, послуг і матеріалів	1 бал = 1 грн.
Відновлення автомобілів, пошкоджених в результаті дорожньо-транспортних пригод	1 бал = 1 грн.
Придбання автомобіля	1 бал = 1 грн.
Придбання запасних частин, аксесуарів, додаткового обладнання, сувенірної продукції	1 бал = 1 грн.
Додаткові послуги	1 бал = 1 грн.

Джерело: [49]

Базуючись на отриманих балах, кожен клієнт отримує знижку (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 – Співвідношення балів та знижок на ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Кількість балів	Знижка на автомобільні запчастини та автоаксесуари	Знижка на сервісні роботи
2000	5%	5%
14 000	6%	7%
20 000	7%	8%
30 000	8%	9%

40 000	9%	10%
50 000	10%	11%
60 000	11%	12%
70 000	12%	13%
80 000	13%	14%
90 000	14%	15%
100 000	15%	15%

Джерело: [49]

Перевагами наявної програми лояльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» є наступне: простота основних принципів для розуміння клієнтів; можливість накопичення додаткових балів за рахунок придбання учасниками необхідного товару; можливість надання кожній групі цільових клієнтів відповідної пропозиції; можливість накопичення інформації про клієнтів, завдяки чому можна покращити таргетованого просування товарів.

Проведений нами аналіз у другому розділі дипломної роботи показав, що програма лояльності, яку наразі використовує ТОВ «Єврокар-Сервіс», має певні недоліки: програма доступна тільки для фізичних осіб; складність підтримувати взаємозв'язок між встановленим курсом валют та привабливою пропозицією для клієнта; наявність ймовірності надлишкових витрат при перенакопиченні балів; відсутність можливості знижки на купівлю нового автомобіля; в залежності від цільової аудиторії інтерес до цієї програми лояльності може зменшитися; викуп балів вимагає витрат.

Кількість споживачів, які постійно користуються послугами 1-го автоцентру Skoda, що входить до ТОВ «Єврокар-Сервіс», зменшилась, тому ми пропонуємо нову програму лояльності для збільшення продажів та збереження прихильності до споживчого бренду. Ця програма лояльності буде зосереджена не тільки на продажах, але й на післяпродажному обслуговуванні.

Окрім цього, ми пропонуємо орієнтуватися не лише на фізичних особах, але й на корпоративних клієнтах. Наявність картки постійного клієнта надаватиме знижку на технічне обслуговування, придбання автомобільних запчастин та аксесуарів, а також на придбання автомобілів. Запропонована програма передбачатиме:

- розширення послуг для клієнтів (знижка на купівлю автомобіля);
- нарахування балів на картку постійного клієнта, згідно до накопичених коштів;
- збільшення кількості послуг для корпоративних клієнтів (знижки на технічне обслуговування, за умови обслуговування на ТОВ «Єврокар-Сервіс»).

За нашим прогнозом, нові умови програми лояльності для клієнтів ТОВ «Єврокар-Сервіс» надають можливості:

- збільшити прибуток, внаслідок збільшення спектра кількості послуг, які надаються корпоративним клієнтам (корпоративні клієнти, зазвичай, купують велику кількість автомобілів, які, з плином часу, потребують автомобільних запчастин та обслуговування);

- росту об'ємів продажу, адже фізичні особи з картою постійного клієнта отримають знижку на купівлю автозапчастин та автомобілів.

Ми вважаємо, що існуюча система накопичення балів для фізичних осіб є ефективною, тому пропонуємо не змінювати її та продовжити роботу саме з нею, проте для корпоративних клієнтів використовувати наступну систему накопичення балів (табл 3.17):

Таблиця 3.17 – Система накопичення балів корпоративними клієнтами ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Причина нарахування балів	Бали
Придбання запасних частин, аксесуарів, додаткового обладнання, сувенірної	1 бал = 1 грн.
Додаткові послуги	1 бал = 1 грн.

Джерело: складено автором

Спираючись на суму нарахованих балів, нами пропонується наступна шкала знижок для фізичних осіб, у випадках придбання нового автомобіля (табл. 3.18)

Таблиця 3.18 – Шкала відповідності бали-знижка на покупку нового автомобіля на ТОВ «Єврокар-Сервіс» для фізичних осіб

Бали	Знижка, %
50 000	0,5%
75 000	1%
150 000	2%
200 000	3%
400 000	4%
500 000	5%

Джерело: складено автором

Відповідно до нашої пропозиції, щодо введення додаткових послуг для корпоративних клієнтів, у табл. 3.18 представлена шкала знижок для юридичних осіб на надання послуг.

Таблиця 3.19 – Шкала відповідності «бали-знижка» на надання послуг на ТОВ «Єврокар-Сервіс» для юридичних осіб

Бали	Знижка, %
75 000	4%
125 000	5%
150 000	6%
175 000	7%
200 000	8%
250 000	12%

Джерело: складено автором

Представлена шкала відповідності бали-знижка на надання послуг для корпоративних клієнтів базується на тому, що юридичні особи здійснюють закупівлю на набагато більші суми. Отже, робити знижки з меншої кількості балів – економічно не вигідно для компанії ТОВ «Єврокар-Сервіс». Дана програма покращить відносини між клієнтами та підприємством та підвищить лояльність до компанії.

Оскільки не всі компанії-клієнти ТОВ «Єврокар-Сервіс» користуються послугами сервісу підприємства, представлена програма знижок має збільшити кількість корпоративних клієнтів, а отже - збільшити прибуток від надання послуг.

Для достовірності даних про можливість збільшення прибутку від надання послуг було проведено опитування підприємств-клієнтів. Питання стосувались того, чи будуть корпоративні клієнти користуватися послугами лише автосервісу ТОВ «Єврокар-Сервіс» для обслуговування власних автопарків за умови наявності знижок на послуги. За допомоги менеджерів компанії ТОВ «Єврокар-Сервіс» було опитано 47 київських компаній-партнерів підприємства. Аналіз відповідей, отриманих від споживачів, показав, що за наявності знижки для компаній-партнерів, кількість звернень (об'ємів продажу) збільшиться на 34,04%, тобто чистий дохід збільшиться на 17%.

Визначимо вплив збільшення об'ємів продажу на зростання прибутку до оподаткування:

$$E_1 = 210 \times 0,3404 = 71,484 \text{ (тис. грн).}$$

Отже, запропонована програма лояльності, яка є метою формування позитивного ставлення клієнтів до компанії, окрім збереження позицій на ринку, вплине на збільшення прибутку до оподаткування на 71,484 тис. грн.

3.3. Соціально-економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Єврокар-Сервіс»

В результаті інтеграції запропонованих нами заходів щодо застосування аналітичного підходу у менеджменті та маркетингу з метою покращення організації операційної діяльності та вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс», підприємство очікує:

- скорочення витрат на збут на 6,28%,
- збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 49,4%.

Нижче представлена таблиця з розрахунками економічного ефекту від реалізації вищезазначених заходів з оптимізації витрат компанії ТОВ "Єврокар-Сервіс" (табл. 3.20).

Таблиця 3.20 – Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Єврокар-Сервіс», (тис. грн)

Стаття	За звітний період (2019)	За прогнозований період 2020	За прогнозований період 2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2500	3735	3735	1235	0	49,4	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2450	2940	2940	490	0	20	0
Валовий: прибуток	50	795	795	745,0	0	1490	0
Інші операційні доходи	40	40	40	0	0	0	0
Адміністративні витрати	75	711,56	216	636,6	-495,6	848,7	-69,6
Витрати на збут	55	51,55	51,55	-3,5	0	-6,3	0
Інші операційні витрати	20	20	20	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	202	202	202	-	-	-	-
Інші доходи	260	260	260	-	-	-	-
Фінансові витрати	65	65	65	-	-	-	-
Інші витрати	65	65	65	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	272	383,89	879,45	111,9	495,6	41,1	129,1
Податок на прибуток	0	0	0	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	272	383,89	879,45	111,9	495,6	41,1	129,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, з проведених розрахунків можемо зробити висновок, що удосконалення ведення аналітики у менеджменті та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс», за рахунок збільшення кількості аналітиків, впровадження сучасного аналітичного програмного забезпечення та запуску таргетованої реклами є доцільними для компанії, оскільки витрати на збут скоротилися на 6,28%, а чистий фінансових результат виріс на 111,9 тис. грн, або на 41,1% за перший прогнозний період та на 129% за другий.

Крім цього, нами було запропоновано вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» шляхом впровадження програми лояльності для фізичних та юридичних клієнтів.

Оцінити таке нововведення з попередніми даними можливо буде лише після отримання фактичних даних після реалізації, проте, завдяки проведеному опитуванню серед існуючих корпоративних клієнтів. Разом із менеджерами компанії було зроблено 47 дзвінків до київських компаній-партнерів підприємства з питанням про можливу зміну політики лояльності. Аналіз відповідей, отриманих від споживачів, показав, що за наявності знижки для компаній-партнерів, кількість звернень збільшиться на 34,04%, отже збільшиться і прибуток.

Далі необхідно оцінити ефективність запропонованих заходів, для чого проведемо аналітичний огляд показників рентабельності, на які матимуть вплив запропоновані заходи, за фактичний (2019 р.) та прогнозні періоди (табл. 3.21).

Таблиця 3.21 – Аналіз показників рентабельності за фактичний та прогнозний періоди після інтеграції заходів ТОВ «Єврокар-Сервіс»

Показники	Фактичний період (2019)	За прогнозований період 2020	За прогнозований період 2021	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,091	0,086	0,196	-0,005	0,110	-5,495	127,907
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,111	0,131	0,299	0,020	0,168	18,018	128,244
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,109	0,103	0,235	-0,006	0,132	-5,505	128,155

Джерело: складено автором

Таким чином, спираючись на результати аналізу, можна стверджувати, що коефіцієнт рентабельності продажу зріс на 0,11 після впровадження заходів, а коефіцієнти рентабельності продукції та рентабельності діяльності також збільшилися на 0,168 та 0,132 в порівнянні з попереднім роком. Це означає, що завдяки запропонованим заходам підприємство ТОВ «Єврокар-Сервіс» буде ефективніше використовувати власний потенціал.

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів була досягнута мета роботи – вдосконалено організацію операційної діяльності підприємства, що суттєво вплине на прибутковість компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи нами було запропоновано та проаналізовано кроки, спрямовані на розширення аналітичного відділу з метою покращення роботи аналітиків у менеджменті та маркетингу з метою покращення організації операційної діяльності та вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс».

На основі фінансової звітності компанії та кореляційно-регресійного аналізу ми дійшли висновку, що значна частина витрат залежить від собівартості продукції (яка в свою чергу залежить від об'єму закупівель – більше продукції – вища собівартість), тому цей показник впливає дохід від бізнесу. Це означає, що після аналізу ринкового середовища ТОВ «Єврокар-Сервіс» та залучення нових споживачів, а отже, розширення ринку, компанія зможе зменшити витрати на закупівлю товарів у постачальника, відповідно, зменшивши собівартість продукції, що понесе за собою ріст фінансового результату від операційної діяльності.

З проведених розрахунків ми можемо зробити висновок, що вдосконалення аналізу в управлінні та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс» шляхом збільшення кількості аналітиків, впровадження сучасного аналітичного програмного забезпечення та запуску цільової реклами є доцільним для компанії, оскільки витрати на збут скоротилися на 6,28%, а чистий фінансових результат виріс на 111,9 тис. грн, або на 41,1% за перший прогностичний період та на 129% за другий.

Зміна підходу до аналізу ринку та економічних показників ТОВ «Єврокар-Сервіс» збільшить прибуток компанії та зменшить витрати, але для отримання більшого ефекту необхідно ввести комплексні зміни. Саме тому ми вважаємо, що необхідно провести аналіз цінової політики ТОВ «Єврокар-Сервіс» при здійсненні операційної діяльності.

Нами було запропоноване вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» шляхом впровадження програми лояльності для фізичних та юридичних клієнтів.

За нашим прогнозом, нові умови програми лояльності для клієнтів ТОВ «Єврокар-Сервіс» надають можливості:

- збільшити прибуток, внаслідок збільшення спектра кількості послуг, які надаються корпоративним клієнтам (корпоративні клієнти, зазвичай, купують велику кількість автомобілів, які, з плином часу, потребують автомобільних запчастин та обслуговування);

- росту об'ємів продажу, адже фізичні особи з картою постійного клієнта отримають знижку на купівлю автозапчастин та автомобілів.

Проаналізувавши існуючу систему накопичення балів для фізичних осіб, ми знайшли її ефективною, тому пропонуємо не змінювати її та продовжити роботу саме з нею, проте для корпоративних клієнтів використовувати змінену систему накопичення балів.

Запропонована нами шкала відповідності «бали-знижка» на надання послуг для корпоративних клієнтів ґрунтується на тому, що юридичні особи здійснюють закупівлю автомобільних запчастин та аксесуарів на великі об'єми та суми. Отже, робити знижки з меншої кількості балів – економічно не вигідно для компанії ТОВ «Єврокар-Сервіс». Запропонована програма покращить відносини між клієнтами та підприємством та підвищить лояльність до компанії.

Оскільки не всі компанії-клієнти ТОВ «Єврокар-Сервіс» користуються послугами сервісу підприємства, представлена програма знижок має збільшити кількість корпоративних клієнтів, а отже – збільшити прибуток від надання послуг.

В умовах різкого падіння продажів автомобілів та автомобільних запчастин і аксесуарів в Україні, в рамках концентрованої стратегії зростання ТОВ «Єврокар-Сервіс» необхідно зміцнити позиції підприємства на ринку. Цьому сприятиме розроблена програма лояльності споживачів. Позитивне ставлення клієнтів до компанії є основою стабільного об'єму продажів, що є ключовим елементом успіху компанії. Отже, таке нововведення сприятиме досягненню нових цілей і збереженню позицій на ринку.

Аналіз відповідей, отриманих від споживачів, показав, що за наявності знижки для компаній-партнерів, кількість звернень (об'ємів продажу) збільшиться на 34,04%, що вплине на збільшення прибутку до оподаткування на 17%.

Отже, в результаті впровадження запропонованих заходів була досягнута мета роботи – вдосконалення операційної діяльності підприємства, що суттєво вплинуло на прибутковість компанії.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дипломна робота мала на меті розробку ґрунтовних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності українських компаній, яка була здійснена на прикладі офіційного постачальника автомобілів та запчастин ŠKODA в Україні – ТОВ «Єврокар-Сервіс» у період з 2017 по 2019 рр. Практичний внесок роботи полягає у безпосередній можливості збільшення прибутку і покращення ефективності діяльності компаній за допомогою розроблених та економічно обґрунтованих пропозицій.

У рамках дослідження були виявлені, представлені та охарактеризовані концепції продуктивності та ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс»; особливості функціонування системи оперативного управління компанії; проведено аналіз подібних та відмінних характеристик організації операційної діяльності компаній у різних сферах (сфери послуг та виробництва); описано та проаналізовано концепт ощадливого виробництва як засобу підвищення операційної ефективності, а також визначено методології аналізу операційної ефективності та результативності підприємства. Актуальність питання оптимізації операційної діяльності компаній підкріплена теоретичним бекграундом та попередньо опублікованими дослідженнями. Було виявлено, що пріоритезована інтенсивність операційної діяльності (у порівнянні з інвестиційною чи фінансовою діяльністю) характеризує поступальність економічного розвитку підприємства; у той самий час, злагоджена робота операційного менеджменту підприємства здатна забезпечити стабільне функціонування підприємницької системи з максимальною продуктивністю, зберігаючи при цьому оптимальну гнучкість роботи підприємства для подальших оновлень. Більше того, за рахунок потенційного залучення до операційної діяльності представників різних рівнів керування – як загальне керівництво, так і лінійні та аутсорсингові спеціалісти – можна вважати, що підвищення рівня ефективності операційної діяльності веде до задоволення інтересів усіх, зацікавлених у економічних питаннях, працівників.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану, аналіз динаміки складу та структури архівів, аналіз ліквідності, рентабельності, ділової діяльності та фінансових результатів виявив позитивний тренд валюти бізнесу, тоді як необоротні і оборотні архіви за 2017-2019 рр. зростали, що вказує на покращення потенціалу підприємства. Водночас, частка власного капіталу збільшувалася у період оцінки, що говорить про покращення рівня фінансової автономії ТОВ «Єврокар-Сервіс». З 2017 по 2019 рр. помітно скоротилися кредиторські заборгованості, однак виявлене зростання поточних зобов'язань все ж свідчить про нездатність компанії вчасно погасити зобов'язання.

Аналіз коефіцієнтів фінансового стану, зокрема співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей, підтвердив неможливість виконання короткострокових зобов'язань із найбільш легко реалізованої частини запасів – грошових коштів. Незважаючи на виявлений покращений рівень фінансової автономії (за рахунок збільшення частки власного капіталу), все ж коливання поточних зобов'язань вплинули на коефіцієнт фінансової залежності та заборгованості компанії. Отже, зважаючи на виявлені флуктуації рівня показників рентабельності та збільшення суми зобов'язань компанії, підсумовано про фінансово нестабільний стан підприємства ТОВ «Єврокар-Сервіс» у період 2017-2019 рр.

Задля того, аби виміряти вплив різних факторів, що позначаються на діяльності підприємства та охарактеризувати потенційні шляхи і засоби підвищення його ефективності, було застосовано кореляційно-регресійний аналіз. Автором роботи було виявлено, що показник адміністративних витрат має сильний зв'язок із показником чистого доходу та показником собівартості продукції, тоді як показник чистого доходу має дуже сильний зв'язок із показником собівартості продукції.

Отже, базуючись на результатах попередньо проведених теоретичних досліджень (про які було зазначено у першому розділі дипломної роботи), а також на базі представлених метрик ТОВ «Єврокар-Сервіс» за 2017-2019 рр., задля підвищення ефективності операційної діяльності, автором була запропонована ефективна оптимізація операційної діяльності компанії шляхом удосконалення аналітичного відділу компанії завдяки залученню двох нових співробітників та, безпосередньо, обліку адміністративних витрат та введенням процесу економічного стимулювання працівників за ефективну роботу. Зокрема, аналіз цінової політики пропонується як

дієвий інструмент здійснення подальшої операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс». Окрім цього, було виявлено недоліки існуючої програми лояльності, що потенційно знижує інтерес цільової аудиторії, а також посилює складність підтримки взаємозв'язку між встановленим курсом валют та привабливістю пропозицій для клієнта. Автором було запропоноване удосконалення програми лояльності за рахунок орієнтування як на фізичних, так і на корпоративних клієнтів, а також розширення послуг для клієнтів.

Додатково, згідно фінансової звітності компанії та результатів кореляційно-регресійного аналізу, було виявлено, що значна частина витрат залежить від собівартості продукції. Через це даний показник впливає на дохід підприємства. Це означає, що після аналізу ринкового середовища ТОВ «Єврокар-Сервіс» та залучення нових клієнтів, а отже, розширення ринку, компанія зможе зменшити витрати на закупівлю товарів у постачальника, відповідно, зменшивши собівартість продукції, що понесе за собою ріст фінансового результату від операційної діяльності. Отже, очікується, що розширення каналів розповсюдження інформації про продукцію, таргетингова реклама, призведе до зростання реалізації продукції.

На основі фінансових результатів на фактичний період часу (2019) та прогнозний період (2020) очікується, що зміна підходу до ведення аналітики ринку та економічних показників збільшить прибуток компанії та зменшить витрати. Для реалізації аналітичного підходу в менеджменті та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс» потрібно 711486,2 грн. Оскільки ця сума є більша за чистий прибуток компанії у 2019 році, який складав 380 000 грн, необхідне залучення кредитних коштів.

З проведених розрахунків ми можемо зробити висновок, що вдосконалення аналізу в управлінні та маркетингу ТОВ «Єврокар-Сервіс», шляхом збільшення кількості аналітиків, впровадження сучасного аналітичного програмного забезпечення та запуску цільової реклами є доцільним для компанії, оскільки витрати на збут скоротилися на 6,28%, а чистий фінансових результат виріс на 111,9 тис. грн, або на 41,1% за перший прогнозний період та на 129% за другий.

Також нами було запропоноване вдосконалення цінової політики при здійсненні операційної діяльності ТОВ «Єврокар-Сервіс» шляхом впровадження програми лояльності для фізичних та юридичних клієнтів.

Проаналізувавши існуючу систему накопичення балів для фізичних осіб, ми знайшли її ефективною, тому пропонуємо не змінювати її та продовжити роботу саме з нею, проте для корпоративних клієнтів використовувати змінену систему накопичення балів.

Аналіз відповідей на холодні дзвінки, отриманих від корпоративних клієнтів, показав, що за наявності знижки для компаній-партнерів, кількість звернень (об'ємів продажу) збільшиться на 34,04%, що вплине на збільшення прибутку до оподаткування на 17%.

Порівняння отриманих показників за прогностичний період зі звітними показало, що реалізація запропонованих заходів дасть змогу підвищити прибутковість продукції та діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, результаті впровадження запропонованих заходів була досягнута мета роботи – вдосконалення операційної діяльності підприємства, що суттєво вплинуло на прибутковість компанії.

Представлені результати можуть бути використані для інтеграції на українських підприємствах з метою оптимізації операційної діяльності та зміни стратегій стосовно цінової політики та політики роботи з клієнтами, як фізичними так і корпоративними. Отримані результати підтверджують доцільність оптимізації ефективності операційної діяльності та впровадження аналітичного підходу в роботі торгових компанії України, на прикладі ТОВ «Єврокар-Сервіс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карапейчик И. Н. О сущности и соотношении понятий экономического и производственного потенциалов. Часть 2. 2012. С. 10-13.
2. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 *Бухгалтерський облік і аудит*. 1999. №6. С.17-20.
3. В. М. Білявський «Характеристика сутності управління операційною системою підприємства». К.: Атака, 2002. С.188.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник. К.: Атака, 2002. С. 480.
5. Економіка виробничого підприємництва. Навч. Посібник. за ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид. Київ. 2002. С. 405.
6. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств. О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. 2014. С. 200.
7. 28. Коновал В. В. Аналіз зовнішнього середовища виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості. В. В. Коновал. Молодий вчений. 2017. С. 449-452.
8. Статут офіційного дистриб'ютора автомобілів SKODA в Україні – Єврокар-Сервіс. URL: <https://www.skoda-auto.ua>
9. Кондратьев О. В. Факторы обеспечения финансовой устойчивости предприятия. *Финансы Украины*, 2009. №9, С. 73-76.
10. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент, 2003. С. 10-13.
11. Козловский В.Т., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. СПб., 1999. С. 350.
12. Посилкіна О.В., Толочко В.М. Виробничий (операційний) менеджмент. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3153/operacijna-diyalnist>
13. Сутність операційної діяльності підприємства. Формування операційного прибутку. URL:<http://www.ekonomikam.com/ecfins-510-2.html>
14. Управління використанням капіталу. Зміст операційної діяльності і склад операційного капіталу підприємства. URL: <https://library.if.ua/book/157/10266.html>

15. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 16 «Звіт про фінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87. бухгалтерський облік і аудит, 1999. №318. С.21-26.
16. Мейер В., Маршал Р. Оценка эффективности бизнеса; пер. с англ. А.О. Корсунский. М.: Вершина, 2013. С.304.
17. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. Посібник. М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба. К., 2008. С.264.
18. Гречко А.В., Марченко В.М., Кузьмінська Н.Л., Кривда О.В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. С. 21.
19. Економіка виробничого підприємництва. Навч. Посібник. За ред. Й.М. Петровича. 3-тє вид., випр. К.: Знання. 2002. С. 405.
20. Липсиц И.В. Экономический анализ реальных инвестиций: учеб. пособие. М.: Экономистъ, 2014. С. 347.
21. Кобилянська О.І. Фінансовий облік: навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 473 с.
22. Глинских А. Мировой рынок ERP-систем. А. Глинских. Jet Info. Информационный бюллетень, 2012.
23. Амбросова А. Технологии и люди. Сложности внедрения ERP-систем А. Амбросова, 2016. С. 111.
24. Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції / С.М. Концеба // Економіка АПК. 2010. № 7. С. 43–46.
25. Скловська Є.Г. Аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. К.: НТУУ «КПІ», 2011. С. 260.
26. Хейне П. Экономическое мышление. Сизтл. 1973. С.701
27. О. Є. Кузьмін. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вид-во Львів. Політехніки. 2012. С. 324
28. Петков С. В. Проблема використання часу в управлінській діяльності. Право і Безпека. 2005. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pib_2005_4_3_23 (дата звернення: 13.12.2018).

29. Навчальні матеріали онлайн. URL: <http://pidruchniki.com>. (дата звернення: 15.12.2018).
30. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Навчальний посібник. С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. Київ.: КНЕУ, 1998. С. 352.
31. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. Київ. КНЕУ. 2003. 554 с.
32. Данюка, В. М. Петюха. Київ.: КНЕУ, 2006. 398 с
33. Шеремет А.Д. Методика фінансового аналізу. М.: Инфра-М, 2013. 208 с.
34. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью компании 1998—2004. С 323.
35. Management And Control Of Companies — Business organization. URL: <https://www.britannica.com/topic/business-organization/Management-and-control-of-companies#ref105821>
36. Арбузов С.Г., Колобов Ю.В., Міщенко В.І., Науменкова С.В. Стратегічне управління. Банківська енциклопедія. Київ : Центр наукових досліджень Національного банку України : Знання. 2011. 504 с.
37. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Минск: БГЭУ, 2009. 400 с.
38. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства. В. В. Гурочкіна. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. 90-93 с.
39. Стратегии маркетинга в разрезе компании – Наталья Дадиверина, Strategic Business Review. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark339.html>
40. Концептуальні основи формування адміністративних витрат на підприємстві. URL: <https://studfiles.net/preview/4193564/page:3/>
41. Гора Н. Н. Системный подход к оценке потенциала производственного предприятия. Н. Н. Гора, В. В. Бычков. Радиоэлектронні і комп'ютерні системи. 2008. 187–191 с.
42. Pan, L. V. (2008), "Loialnist spozhyvachiv yak stratehichnyi pokaznyk uspishnosti kompanii", *Teori mikro-makroekonomiky*, vol.28, p. 193-200.
43. Беквит Гарри. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг. Москва: Альпина Паблішер, 2015.

44. Беляева Е. Т. Инструменты и методы антиинфляционной политики // Economics, 2015. №1. С. 26-36.
45. Компания NGM Способы оценки эффективности программы лояльности, 2014.
46. Карл Сьюэлл, Пол Браун. Клиенты На Всю Жизнь. Москва: 2016.
47. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціал підприємств реального сектору економіки. В. Ільчук, І. Хоменко. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2016. № 4. С. 7-15.
48. Офіційний сайт ТОВ «Єврокар» URL : <http://www.eurocar.com.ua>
49. Жук Є. О. Сообщество «Фабрика Лояльности». Коалиционные программы лояльности: преимущества и недостатки, 2016.
50. Карл Сьюэлл, Пол Браун. Клиенты На Всю Жизнь. Москва: Манн, Иванов Фербер, 2016.
51. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. М. : Изд-во ФАИР-ПРЕСС, 2002. С.512
52. Новоченко В.А. Взаимоотношения с клиентами – ключевой фактор успешности компании. URL: <http://www.cfin.ru/management/altconf2001>
53. Руденко А. Клієнтська лояльність: три моделі поведінки. URL: <http://www.management.com.ua/marketing/mark023.html>
54. М.Я Дем'яненко. Фінансовий словник-довідник. 2003. С.332.
55. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. С.554.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВИЙ СТАН
(Станом на: 15 січ 2021)

Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
3 000 000	1 900 000	1 500 000	390 000
▲ 18.35%	▼ 17.99%	▼ 24.86%	▲ 27.12%

ДОДАТОК Б
КЛЮЧОВІ ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

Показник	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Виручка	750 000	1 500 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000
Розмір активів	1 100 000	1 300 000	1 500 000	2 300 000	1 800 000
Всього зобов'язань (у тому числі):	1 500 000	1 800 000	1 900 000	1 900 000	1 500 000
довгострокові зобов'язання (%)	60,38%	68,29%	68,29%	81,34%	61,24%
поточні зобов'язання (%)	39,62%	31,71%	17,71%	18,66%	38,76%
Чисті активи	-430 000	500 000	-430 000	300 000	380 000
Персонал	338	338	245	257	251

ДОДАТОК В
БАЛАНС

Актив	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Всього активи	1 100 000	1 300 000	1 500 000	2 300 000	1 800 000
Всього необоротні активи	590 000	580 000	580 000	1 100 000	690 000
Нематеріальні активи:	700	1000	900	700	700
первісна вартість	1000	2000	2000	2000	2000
амортизація (%)	60,39%	56,09%	61,03%	68,58%	69,92%
Незавершені капітальні інвестиції	0	0	0	0	0
Основні засоби:	25 000	20 000	20 000	100 000	130 000
первісна вартість	310 000	310 00	320 000	1 400 000	1 600 000
знос (%)	91,68%	93,49%	92,74%	93,02%	91,39%
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
знос (%)	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи:	0	0	0	0	0
первісна вартість	0	0	0	0	0
амортизація (%)	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	550 000	550 000	550 000	1 000 000	550 000
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	4000	4000	0	0	0
Всього оборотні активи:	540 000	720 000	940 000	1 100 000	1 100 000

Запаси (у тому числі):	240 000	240 000	530 000	1 200 000	1 400 000
виробничі запаси (%)	32,54%	41,57%	34,28%	35,25%	42,16%
незавершене виробництво (%)	-	-	-	-	-
готова продукція (%)	67,46%	58,43%	65,72%	64,75%	54,43%
товари (%)	-	-	-	-	-

Актив	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Поточні біологічні активи	0	0	0	0	0
Дебіторська торгова заборгованість	230 000	220 000	190 000	150 000	210 000
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	10 000	8000	10 000	1000	15000
Інша поточна дебіторська заборгованість	110 000	140 000	340 000	270 000	200 000
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	50 000	220 000	75 000	45 000	35 000
Витрати майбутніх періодів	900	300	50 000	45 000	200
Інші оборотні активи	230 000	230 000	200 000	150 000	220 000

Пасив	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Всього пасиви	1 100 000	1 300 000	1 500 000	2 300 000	1 800 000
Зареєстрований (пайовий) капітал	230 000	230 000	230 000	230 000	230 000
Додатковий капітал	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000

Резервний капітал	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Інший капітал (резерви)	55 000	55 000	55 000	1 100 000	15 000
Неоплачений капітал	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-740 000	-810 000	-740 000	-1 200 000	120 000
Всього довгострокові зобов'язання:	940 000	1 200 000	1 600 000	1 600 000	910 000
Довгострокові кредити банків	720 000	800 000	930 000	850 000	490 000
Інші довгострокові зобов'язання	210 000	420 000	670 000	760 000	420 000
Всього поточні зобов'язання:	620 000	570 000	340 000	370 000	580 000
Короткострокові кредити банків	500 000	130 000	35 000	0	0

Пасив	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	70 000	330 000	190 000	45 000	150 000
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	40 000	95 000	110 000	320 000	420 000
за товари, роботи, послуги (%)	79,82%	75,81%	80,35%	38,51%	5,77%
за одержаними авансами (%)	-	4,33%	2,66%	4,65%	1,42%
за розрахунками з бюджетом та страхування (%)	3,80%	13,38%	9,36%	0,66%	0,47%
за розрахунками з оплати праці (%)	0,69%	0,37%	1,72%	0,56%	0,18%
за іншими розрахунками (%)	15,69%	6,10%	5,90%	55,62%	92,16%

ДОДАТОК Г
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	на 31.12. 2018 р.	на 31.12. 2019 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	750 000	1 500 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000
Собівартість реалізованої продукції	(610 000)	(1 300 000)	(2 100 000)	(2 200 000)	(2 300 000)
Прибуток від страхових внесків	0	0	0	0	0
Збитки за страховими виплатами	0	0	0	0	0
Валовий прибуток	130 000	250 000	370 000	350 000	280 000
Валовий збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Інші операційні доходи	45 000	40 000	35 000	35 000	40 000
Адміністративні витрати	(65 000)	(55 000)	(65 000)	(85 000)	(75 000)
Витрати на збут	(7000)	(35 000)	(35 000)	(40 000)	(55 000)
Інші операційні витрати	(30 000)	(20 000)	(60 000)	(15 000)	(20 000)
Операційний прибуток	80 000	170 000	240 000	250 000	170 000
Операційний збиток	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	0	0	0	35 000	0
Збиток від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	0	0	0	20	6000
Інші фінансові витрати	(110 000)	(100 000)	(120 000)	(120 000)	(170 000)
Інші доходи	130 000	110 000	75 000	150 000	260 000
Інші витрати	(600 000)	(250 000)	(120 000)	(130 000)	(65 000)
Прибуток до оподаткування	0	0	65 000	180 000	200 000

Збиток до оподаткування	(500 000)	(70 000)	(0)	(0)	(0)
Податок на прибуток	(0)	(0)	(0)	(0)	(10 000)
Прибуток після оподаткування	0	0	65 000	180 000	210 000
Збиток після оподаткування	(500 000)	(70 000)	(0)	(0)	(0)
Сукупний дохід	-510 000	-75 000	65 000	1 200 000	210 000
ЕВІТ	-400 000	30 000	190 000	300 000	380 000
ЕВІТДА	-100 000	330 000	490 000	1 600 000	1 800 000