

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

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА
«__» _____ 20__ р.

Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»
зі спеціальності 051 «Економіка»
на тему: «Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства»

Виконала:

Здобувачка вищої освіти IV курсу, групи УЕ-11

Вечкіс Олександра Олегівна _____

Керівник:

к.е.н., доц. доцент кафедри економіки і підприємництва,

Кириченко Сергій Олександрович _____

Консультант з економіко-математичного:

к.е.н., доц. доцент кафедри економіки і підприємництва,

Кузьмінська Наталія Леонідівна _____

Рецензент:

к.е.н., к.т.н., доц. доцент кафедри промислового маркетингу,

Кофанов Олексій Євгенович _____

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

Здобувачка _____

Київ - 2025 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)

Спеціальність - 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«____» ____ 20 ____р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачці

Вечкіс Олександра Олегівні

1. Тема роботи «Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства», керівник роботи Кириченко Сергій Олександрович, к.е.н, доцент кафедри економіки і підприємництва, затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747 - с

2. Термін подання здобувачем роботи _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: річна фінансова звітність, статистичні дані, статут та інша економічна та технічна інформація з обраної теми, аналітичні матеріали збутового та фінансово-економічного відділів підприємства.

4. Зміст роботи:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст операційної діяльності підприємства та фактори впливу на її ефективність

1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

1.3 Методи підвищення ефективності операційної діяльності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»

2.1 Організаційно-правові основи діяльності та загальна характеристика досліджуваного підприємства

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг»

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»

3.1 Диверсифікація діяльності як напрям підвищення операційної ефективності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

3.2 Маркетингові заходи як інструмент підвищення операційної ефективності ТОВ «Доміо Паблішінг»

3.3 Обґрунтування напрямів оптимізації адміністративних та збутових витрат ТОВ «Доміо Паблішінг»

3.4 Економічна ефективність від впровадження запропонованих рекомендацій

Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

6. Дата видачі завдання 18.10.2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	21.10.2024 р.	
2	1-ий розділ написання д/р	27.01.2025 р.	
3	2-ий розділ написання д/р	17.03.2025 р.	
4	3-ий розділ написання д/р	12.05.2025 р.	
5	Попередній захист д/р	18.05.2025 р.	
6	Строк подання д/р	10.06.2025 р.	
7	Захист дипломної роботи	16.06.2025 р.	

Здобувачка

Олександра ВЕЧКІС

Керівник

Сергій КИРИЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота Вечкіс Олександри Олегівни на тему «Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства», спеціальність 051 «Економіка», освітня програма «Економіка бізнес-підприємства», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, 2025 рік.

Обсяг дипломної роботи становить 144 сторінок та складається зі вступу, 3 розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Кількість ілюстрацій - 17, таблиць - 62, додатків - 2 та бібліографічних найменувань - 48.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг».

В ході роботи було проведено аналіз загальних фінансово-господарських показників діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг», а також розраховано показники ефективності його операційної діяльності. Окрім цього було проведено кореляційно-регресійний аналіз, за результатами якого було встановлено зв'язок між чистим доходом компанії та низкою факторних ознак. На основі проведеного дослідження було виявлено проблеми з рівнем ділової активності, зокрема щодо управління рівнем дебіторської заборгованості. Крім того, встановлено, що наразі підприємство має досить низький рівень рентабельності. На основі аналізу було розроблено комплекс рекомендацій за трьома основними напрямками: диверсифікація діяльності, впровадження маркетингових заходів та оптимізація адміністративних та збутових витрат.

Об'єктом дослідження виступає ефективність операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та методичних підходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг».

Ключові слова: ефективність операційної діяльності, підприємство, операційна ефективність, операційна діяльність, рентабельність.

ABSTRACT

The thesis by Oleksandra Olehivna Vechkis titled "Improving the Efficiency of Operational Activities of an Enterprise", specialization 051 "Economics", educational program "Business Enterprise Economics", National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, 2025.

The thesis comprises 144 pages and includes an introduction, 3 chapters, general conclusions, a list of references, and appendices. It contains 17 figures, 62 tables, 2 appendices, and 48 bibliographic sources.

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical and practical recommendations for improving the operational efficiency of the enterprise LLC «Domio Publishing».

The research involved an analysis of the general financial and economic indicators of LLC «Domio Publishing», as well as calculations of key indicators of its operational efficiency. Additionally, a correlation-regression analysis was conducted, which revealed a relationship between the company's net income and a number of factor indicators. The study identified issues related to the level of business activity, particularly in accounts receivable management. Furthermore, it was found that the enterprise currently demonstrates a rather low level of profitability. Based on the analysis, a set of recommendations was developed in three main areas: diversification of activities, implementation of marketing measures, and optimization of administrative and distribution expenses.

The object of the research is the operational efficiency of LLC «Domio Publishing».

The subject of the research is the set of theoretical and methodological approaches to improving the operational efficiency of LLC «Domio Publishing».

Keywords: operational efficiency, enterprise, business efficiency, operational activities, profitability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Зміст операційної діяльності підприємства та фактори впливу на її ефективність.....	10
1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства	13
1.3 Методи підвищення ефективності операційної діяльності	21
Висновки до розділу 1.....	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»	47
2.1 Організаційно-правові основи діяльності та загальна характеристика досліджуваного підприємства	47
2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»	51
2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»	77
2.4 Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг»	93
Висновки до розділу 2.....	102
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ».....	105
3.1 Диверсифікація діяльності як напрям підвищення операційної ефективності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»	105
3.2 Маркетингові заходи як інструмент підвищення операційної ефективності ТОВ «Доміо Паблішінг»	113
3.3 Обґрунтування напрямів оптимізації адміністративних та збутових витрат ТОВ «Доміо Паблішінг».....	118
3.4 Економічна ефективність від впровадження запропонованих рекомендацій.....	123
Висновки до розділу 3.....	127
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	129
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	133
ДОДАТКИ.....	139

ВСТУП

Ефективність операційної діяльності підприємств у сучасних умовах трансформаційних змін вітчизняної економіки набуває особливого значення. Інтеграція України до світового економічного простору, посилення конкуренції, нестабільність політико-економічного середовища та динамічність змін споживчих уподобань вимагають від підприємств постійного вдосконалення операційних процесів. Особливої гостроти ці питання набувають для компаній медіа-сфери, які функціонують в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій, зміни у структурі споживання медіа та трансформації традиційних бізнес-моделей.

Актуальність даної теми пояснюється тим, що в умовах потужної ринкової конкуренції, політичної та економічної нестабільності та постійних ринкових коливаннях підприємства вимушені проявляти гнучкість, адаптивність, креативність та шукати нові підходи до ведення підприємницької діяльності. Зокрема, це стосується питань вдосконалення політики управління витратами, підвищення прибутковості діяльності, більш ефективного використання наявних ресурсів та підвищення продуктивності праці. Саме тому дослідження методів підвищення ефективності операційної діяльності є надзвичайно важливим аспектом для забезпечення стабільного довгострокового розвитку підприємства.

Проблематика ефективності операційної діяльності підприємства активно розроблялася у працях таких науковців, як Кваско А. В., Шендерівська Л. П., Савицька О. М., Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Салабай В. О., Н. М. Архіпов, та Л. В. Шаульська.

Метою дипломної роботи є розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади операційної діяльності підприємства та фактори впливу на її ефективність;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності операційної діяльності;
- проаналізувати методи підвищення рівня ефективності операційної діяльності;
- надати організаційно-правову характеристику ТОВ «Доміо Паблішінг»;
- проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг»;
- провести кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення операційної ефективності підприємства
- оцінити економічну ефективність від впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає операційна діяльність ТОВ «Доміо Паблішінг».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

У ході виконання дипломної роботи використано такі **методи дослідження**: абстрактно-логічний - для узагальнення категорій ефективності; метод порівняльного аналізу - для виявлення відхилень у витратній та прибутковій частинах; коефіцієнтний аналіз - для оцінювання рентабельності та структури витрат; регресійно-кореляційне моделювання - для побудови статистичних залежностей між результатами та витратами; графічний метод - для ілюстрації динаміки показників.

Практичне значення отриманих результатів полягає в оптимізації адміністративних та збутових витрат підприємства, впровадженні нової послуги а саме впровадження платних підписок на контент журналу, а також в проведенні

маркетингового заходу, який окрім принесення додаткового доходу сприятиме залученню нових рекламодавців. В результаті впровадження наданих рекомендацій очікується зростання чистого прибутку на 3703,63 тис. грн на підвищення рівня рентабельності продажів до 17,1%.

Публікації:

1. Кривда О. В., Кириченко С. О., Вечкіс О. О. Якісний аналіз ризиків рекламної діяльності. Вісник ХНТУ (подана до друку)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст операційної діяльності підприємства та фактори впливу на її ефективність

Операційна діяльність - основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [1].

Операційна діяльність носить пріоритетний характер по відношенню до інших видів ринкової діяльності підприємства. Особливості її здійснення насамперед залежать від специфіки економічної галузі, у сфері якої ця діяльність реалізується. При цьому дана діяльність може передбачати здійснення не лише виробництва певних видів товарів, а й також надання спектру послуг [2].

Перш ніж говорити про методи оцінки ефективності операційної діяльності та шляхи її підвищення, необхідно дати визначення терміну ефективність операційної діяльності.

Ефективність операційної діяльності підприємства визначається як позитивний результат, що забезпечує задоволення інтересів усіх учасників процесу. Вона полягає в оптимальному використанні ресурсів без шкоди для якості кінцевої продукції, що дозволяє не лише генерувати прибуток, а й сприяти досягненню інших стратегічних цілей організації. Таким чином, ефективність є ключовою метою, яку підприємство ставить перед собою для забезпечення сталого розвитку та успішного функціонування [3].

Як свого часу висловився американський економіст Портер М., професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу: «Операційна ефективність - це ведення бізнесу краще, ніж це роблять ваші конкуренти».

Операційна ефективність компанії залежить від багатьох факторів, таких як в першу чергу сфера діяльності. В залежності від сфери діяльності будуть відрізнятись операційні цілі, методи виміру ефективності, підходи до підвищення ефективності. Наприклад, у матеріальному виробництві головною операційною ціллю буде досягнення високої якості при низьких виробничих

витратах, головними показниками ефективності виступатимуть продуктивність обладнання, собівартість одиниці продукції, рентабельність продукції, а для підвищення ефективності операційної діяльності будуть використовувати різноманітні методи оптимізації процесів.

У сфері послуг, основними показниками ефективності виступають швидкість сервісу, рівень задоволеності клієнтів, а для підвищення даних показників використовують такі методи як впровадження CRM-систем для оптимізації комунікацій з клієнтами, а також проводять постійні навчання та тренінги для працівників. Для банківської сфери головними цілями будуть досягнення оптимальної рентабельності капіталу, забезпечення максимізації прибутку при мінімальному фінансовому ризику, а основними показниками виступатимуть коефіцієнт капіталізації, який показує яка частка активів банку фінансується власними коштами і визначає таким чином міру фінансової стійкості банку, коефіцієнт неякісних кредитів, який показує частку так званих проблемних кредитів у загальному кредитному портфелі банку і т. д.

По-друге, на ефективність операційної діяльності може впливати місцезнаходження підприємства. Чим ближче воно розташоване до сировинних ресурсів, споживачів та зручних транспортних сполучень тим буде вищою його ефективність, через зменшення транспортних витрат та зростання швидкості доставки. І навпаки, чим далі підприємство знаходиться, тим більше витрат буде на транспортування сировинних ресурсів та готової продукції, що може призвести до зниження їх рентабельності. Крім того, віддаленість від споживачів може вплинути на швидкість обслуговування та задоволеність клієнтів. Невигідне розташування також може ускладнити доступ до кваліфікованої робочої сили. Залучення фахівців з інших регіонів потребує додаткових витрат пов'язаних з компенсацією транспортних витрат, проживання та загальних незручностей, а також можуть зростати витрати на додаткове навчання персоналу. Все це впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку та знижує його операційну ефективність. Також, якщо підприємство розташоване далеко за межами міста, воно може зіткнутися з такою проблемою

як відсутність необхідної для функціонування інфраструктури. Наявність зручних транспортних сполучень, комунікаційних мереж та інших інфраструктурних об'єктів знижує операційні витрати та підвищує ефективність управління.

Наступний фактор що може впливати на операційну ефективність підприємства це бренд підприємства, або ж іншими словами його імідж, ділова репутація. За аналітичними оцінками, ділова репутація у ринковій вартості компанії складає 20-25%, досягаючи іноді 80%, а зниження ділової репутації на 1% дає падіння ринкової вартості на 3% .

По-перше, слід зазначити, що позитивна ділова репутація підприємства дозволяє зменшити витрати на маркетинг, а це в свою чергу позитивно впливає на операційну ефективність. По-друге, чим краща репутація компанія - тим вищий рівень довіри з боку працівників. Компанії з високим рівнем ділової репутації мають нижчі витрати на залучення висококваліфікованого персоналу, адже така компанія завжди виглядає привабливо на ринку праці. Репутація компанії також впливає і на довіру постачальників та клієнтів, що призводить до зростання рівня лояльності з їх боку та сприяє укладанню вигідних угод та залученню інвестицій на вигідних умовах. Завдяки позитивній репутації компанії можуть утримувати клієнтів та протистояти конкуренції. Крім того, позитивна ділова репутація сприяє якісному веденню бізнесу та забезпеченню його економічної безпеки[4].

Наступний фактор - якість продукції. В економіці визначають 2 типи відтворення - інтенсивне та екстенсивне. Так, іноді так трапляється що на ринку продається неякісні товари і це не означає що люди їх не купують. Наприклад для деяких споживачів основним критерієм виступає ціна товару або послуги, а «переплачувати за якість» вони не вважають за потрібне. Як же цей фактор впливає на ефективність операційної діяльності підприємств? По-перше, це впливає на визначення цілей компанії. Компанії з менш якісною продукцією навряд чи ставатимуть перед собою мету повністю перейти на нове обладнання. В даному випадку компанії більш схильні до екстенсивного відтворення, адже

це їм краще підходить. Для малих підприємств екстенсивний тип зростання має ряд переваг, а саме мінімальні інвестиції в інновації, забезпечення швидкого зростання та мінімальні ризики в короткостроковій перспективі. Така стратегія особливо актуальна на початкових етапах бізнесу, адже дозволяє швидко наростити виробничі потужності без зайвих ускладнень. Проте якщо розглядати можливість масштабування бізнесу, або ж підприємство вже наразі є великим, раціональніше буде звичайно обрати інтенсифікацію, або простіше кажучи - інтенсивний тип економічного зростання, тобто розширювати виробництво на основі якісного вдосконалення економічних ресурсів.

Наступний фактор, що може вплинути на ефективність операційної діяльності - рівень витрат підприємства. Витрати є ключовим елементом у визначенні рентабельності бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансовий результат. Занадто високі витрати, особливо в частині постійних або непродуктивних витрат, можуть значно знижувати прибутковість підприємства, навіть за стабільного обсягу доходів.

До основних категорій витрат, які мають значення для операційної ефективності, належать витрати на сировину та матеріали, заробітну плату, енергоносії, логістику, оренду, обслуговування обладнання тощо. Неефективне управління цими статтями витрат може призводити до перевитрат ресурсів і зниження конкурентоспроможності [3].

Отже, операційна ефективність є ключовою основою конкурентоспроможності підприємства. Поняття ефективності операційної діяльності є складним і охоплює широкий спектр факторів, серед яких - місце розташування підприємства, його спеціалізація, репутація, якість продукції та рівень витрат.

1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Почнемо з загального визначення ефективності - згідно з ISO9000 це співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами [5].

Моніторинг та контроль ефективності операційної діяльності підприємства є необхідним важливим бізнес процесом для забезпечення зростання підприємства.

В загальному випадку методичні підходи поділяються на кількісні та якісні. Відповідно, до кількісних підходів можна віднести оцінку на основі KPI, статистичний аналіз, факторний аналіз, а також різноманітні фінансові показники. До якісного аналізу можна віднести наприклад SWOT-аналіз, PEST-аналіз, якісний аналіз ризиків тощо. Проте, найбільш інформативними є методи, що поєднують якісний та кількісний підхід, як наприклад бенчмаркінговий аналіз.

Сама ж ефективність оцінюється відповідно до її виду. Наприклад, за рівнем об'єкту господарювання слід виділити:

- ефективність підприємства
- ефективність підрозділу
- ефективність виробництво окремого товару/послуги

За функціональною сферою прояву виділяють наступні види ефективності:

- економічну
- психологічну
- організаційну
- правова
- технологічна
- соціальна[6].

Найчастіше, для аналізу ефективності підприємства використовують класифікацію за ступенем охоплення ресурсів. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність в розрізі основних ресурсних груп, що сприяє подальшій оптимізації їх структури. Відповідно виділяють:

- ефективність використання основних засобів
- ефективність використання оборотних активів
- ефективність використання матеріальних/нематеріальних активів
- ефективність використання персоналу, тобто трудових ресурсів

Більш детально даний підхід описано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Показники ефективності операційної діяльності підприємства за ступенем охоплення ресурсів

	Показники	Формула розрахунку
Ефективність основних фондів та їх стан	Фондовіддача	Вартість виробленої продукції/Балансова вартість основних виробничих засобів
	Фондомісткість	Балансова вартість основних виробничих засобів/Вартість виробленої продукції;
	Фондоозброєність	Балансова вартість основних виробничих засобів/Середньооблікова чисельність працівників
	Рентабельність основних фондів	Загальний прибуток підприємства/Балансова вартість основних виробничих засобів*100%
Ефективність оборотних активів	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Виручка/Середня вартість оборотних активів
	Тривалість одного обороту	365/Коефіцієнт оборотності оборотних активів
	Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток/Середня вартість оборотних активів
	Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість продукції/Середньорічна вартість запасів
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка/Середньорічна сума дебіторської заборгованості
	Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Середня вартість оборотних активів/Виручка
Ефективність трудових ресурсів	Продуктивність праці персоналу	Обсяг товарної продукції або послуг/Витрати живої праці (людино-годин)
	Рентабельність витрат на персонал	Прибуток/Витрати на персонал
	Рентабельність робочого часу	Чистий прибуток/Одиниця робочого часу
	Трудомісткість	Витрати живої праці (людино-годин)/Обсяг виготовленої товарної продукції
	Зарплатомісткість продукції	Фонд оплати праці/Обсяг реалізованої продукції за рік

Продовження табл.1.1

Ефективність матеріальних ресурсів	Матеріаломісткість продукції	Матеріальні затрати/Чистий дохід
	Матеріаловіддача	Чистий дохід/Матеріальні затрати
	Рентабельність продукції	Загальний прибуток /(виробнича собівартість продукції+адміністративні витрати+витрати на збут)

Джерело: складено автором на основі [6,7,8,]

Також, часто використовують узагальнюючі показники ефективності, такі як рентабельність операційної діяльності, витрати на одиницю товарної продукції, рентабельність виробництва, рентабельність продажів а також витрати на 1 грн товарної продукції.

Одним із популярних методів моніторингу та контролю ефективності є KPI (Key Perfomance Indicators), тобто ключові показники ефективності. Власне, KPI - це метрики, які допомагають оцінити успіх підприємства або підрозділу або ж окремого працівника у досягненні стратегічних і тактичних цілей. За функціональними областями виділяють 4 групи KPI, а саме:

- фінансові оцінюють дохід, прибуток, рентабельність та інші фінансові показники
- маркетингові включають конверсію, вартість залучення клієнта та ефективність рекламних кампаній.
- виробничі вимірюють продуктивність виробництва, якість продукції та ефективність використання ресурсів.
- показники Human Resource оцінюють рівень задоволеності працівників, плинність кадрів та ефективність рекрутингу [9].

Як приклад, після пандемії COVID 19, на ринку зросла частка онлайн торгівлі, і журнал Forbes.ua присвятив даній темі цілу статтю, у якій було визначено 5 ключових KPI для оцінки діяльності компаній в новому форматі. Перший - CAC (Customer Acquisition Costs) - це витрати на залучення одного клієнта, що визначаються шляхом поділу загальних витрат на маркетинг і рекламу на кількість нових клієнтів. Він дає змогу оцінити ефективність використання рекламного бюджету та є важливим інструментом для розробки

маркетингових стратегій. Оцінюючи цей показник, компанія може визначити продуктивність різних каналів просування, здійснювати коригування та оптимізацію витрат на маркетинг, забезпечуючи при цьому збереження клієнтської бази без надмірних фінансових витрат. Оскільки даний показник має безпосередній вплив на фінансові результати підприємства, його оцінка є критично важливою для забезпечення довгострокового зростання компанії [10].

Наступний важливий показник - ROAS (Return on Advertising Spent), який відображає рентабельність інвестицій у рекламу. По суті, ROAS визначає, скільки доходу генерується на кожну витрачену гривню рекламного бюджету. Розраховується він як відношення виручки до суми витрат на рекламу.

Третій показник - LTV (lifetime value) - цінність життєвого циклу клієнта. Це дохід, який можна отримати від одного клієнта впродовж певного періоду. LTV допомагає компаніям оцінити довгострокову вигоду від клієнтських відносин і є критично важливим для планування стратегій утримання клієнтів, а також для визначення допустимих витрат на залучення нових споживачів. Четвертий показник - конверсія сайту визначає, наскільки ефективно ваш онлайн-майданчик перетворює відвідувачів на клієнтів. Тобто конвертує інтерес до бренду чи реклами на реальний дохід.

І останній показник KPI, мабуть найбільш простий та зрозумілий для власників підприємств - маржинальний дохід. Він визначається як різниця між доходами від продажу продукції чи послуг та змінними витратами, пов'язаними з їх виробництвом. Цей показник є критично важливим для аналізу прибутковості бізнесу, оскільки він дозволяє визначити, чи достатньо доходів для покриття постійних витрат та досягнення фінансових цілей компанії, тобто формування прибутку. Чим вищий маржинальний дохід, тим більшу гнучкість і адаптивність підприємство має, що дозволяє йому краще реагувати на зміни ринкових умов. Окрім цього, такий дохід відкриває більше можливостей для сталого зростання в довгостроковій перспективі [11].

Отже, застосування КРІ як методу оцінки операційної ефективності дозволяє об'єктивно вимірювати результати діяльності підприємства за конкретними, кількісними визначеними показниками.

Ще один популярний метод дослідження операційної ефективності - факторний аналіз. Факторний аналіз - це аналіз впливу окремих факторів на кінцевий результат. Наприклад, на основі аналізу фінансових показників, або ключових показників ефективності КРІ було визначено спад або ж зростання ефективності діяльності підприємства; саме факторний аналіз може дати відповідь на питання чому це сталося, які чинники вплинули найбільше і що потрібно зробити для покращення ситуації.

Основою факторного аналізу виступає побудова факторної моделі. Фактори повинні знаходитись в причинно-наслідкових зв'язках із досліджуваним показником. Якщо дана вимога виконується - моделі можна дати економічну інтерпретацію, що в свою чергу сприятиме проведенню аналізу та оцінці впливу кожного фактора на фінансові результати підприємства.

Розглянемо факторний аналіз більше детально та поетапно:

1. Для проведення факторного аналізу для початку необхідно обрати результативний показник та фактори, які на нього впливають. На першому етапі важливо звернути увагу на кількість факторів та їх взаємозв'язок, чим більше факторів та чим сильніший зв'язок між ними - тим точнішими будуть результати аналізу.

2. Наступний етап - класифікація та систематизація усіх факторів. Визначають головні (тобто суттєві) та другорядні фактори, встановлюються логічні взаємозв'язки між ними.

3. Наступним етапом є визначення форми залежності між вибраними факторами та результативним показником [12]. В залежності від характеру впливу, розрізняють детермінований (функціональний) та стохастичний (імовірнісний, кореляційний, випадковий) зв'язки. Ці зв'язки визначаються на основі теоретичних досліджень, практичного досвіду та застосування спеціальних методів аналізу (зокрема, порівняння паралельних і динамічних

рядів, аналітичних групувань вихідної інформації, тощо) , що дозволяють точніше оцінити взаємозв'язки між змінними [13].

4. Далі моделюється вплив факторів на результативний показник, інакше кажучи , будується власне економічно обґрунтована факторна модель.

5. Наступним етапом розраховується вплив кожного окремого фактора та проводиться оцінка ролі кожного з них у зміні результативного показника.

6. На основі отриманих результатів формулюються висновки, розробляються рекомендації тощо [12].

Отже, підсумовуючи дана методика забезпечує глибоке розуміння впливу окремих чинників на загальний результат діяльності підприємства та дозволяє виявляти ключові елементи, що формують операційну ефективність. Застосування факторного аналізу дає змогу структурувати результати, кількісно оцінити внесок кожного показника, а також виявити резерви підвищення ефективності.

Наступним методом, який заслуговує на детальніший розгляд, є бенчмаркінговий аналіз. Основна ідея цього методу полягає у виявленні підприємства, яке можна вважати еталоном в межах певної галузі, і використанні його досягнень як орієнтира для порівняння з власними показниками. Бенчмаркінг дозволяє вивчити успішні практики лідерів ринку та впровадити їх на своєму підприємстві. Простими словами, цей метод виступає як інструмент порівняння, коли компанія прагне адаптувати свої стратегії до змін на ринку та задовольнити нові потреби споживачів через вдосконалення своїх процесів, продуктів чи послуг.

В цілому можна виділити 2 основних види бенчмаркінгу, кожен з яких ділиться на більш вузькі підвиди:

1) Внутрішній бенчмаркінг - порівнюються показники всередині однієї компанії:

- Бізнес-процес - аналіз та порівняння внутрішніх процесів компанії з метою впровадження кращих практик та оптимізації діяльності.;

- Історичний - порівняння результатів діяльності компанії впродовж різних етапів розвитку;
 - Загальний - порівняння показників різних підрозділів між собою.
 - 2) Зовнішній бенчмарінг - порівняння компанії з конкурентами:
 - Конкурентний - порівняння діяльності своєї компанії з конкурентами на ринку;
 - Стратегічний - SWOT-аналіз компаній-партнерів або компаній-конкурентів, який дозволяє виявити потенційні можливості для подальшого розвитку на основі досвіду інших гравців ринку;
 - Синергетичний - застосування позитивного досвіду з будь-якої схожої галузі;
 - Функціональний - порівняння компанії з однієї галузі, що в свою чергу дозволяє оцінити ефективність певних функцій або процесів на рівні галузі.
- [14].

Бенчмаркінговий аналіз проводиться в 7 етапів, а саме:

1. На першому етапі визначається, який саме тип бенчмаркінгу буде найбільш доцільним для досягнення поставлених цілей підприємства. (внутрішній, конкурентний, функціональний або ж поєднуємо декілька типів).
2. Наступним кроком визначаються ключові показники бенчмаркінгу. Це можуть бути фінансові показники (прибуток, рентабельність), операційні показники (час виконання замовлення, рівень задоволеності клієнтів), маркетингові показники (конверсія, трафік веб-сайту) тощо.
3. Далі проводиться збір даних. Для внутрішнього бенчмаркінгу дані можна отримати з внутрішніх звітів компанії, а для зовнішнього - з публічних джерел або шляхом прямого порівняння з конкурентами.
4. Наступний етап - аналіз та порівняння показників. Аналізуються зібрані дані та порівнюються із результатами лідерів галузі, визначаються розриви між показниками, що в свою чергу дозволяє виявити слабкі місця та напрями поліпшення.

5. Далі проводиться розробка плану дій, а саме створюється конкретний план, стратегія впровадження змін з чіткими кроками, термінами, відповідальними особами та необхідними ресурсами.

6. Впровадження змін. Реалізуються заплановані зміни та проводиться постійний моніторинг їх впливу на бізнес.

7. Останній крок - оцінка результатів порівняно з поставленими цілями та внесення коректив. Регулярний аналіз результатів впроваджених змін дозволяє оперативно реагувати на зміни в умовах ринку або бізнес-середовищі та забезпечує постійну оптимізацію процесів для досягнення кращих результатів. [15].

Таким чином, бенчмаркінг виступає важливим методом та водночас інструментом, який допомагає підприємствам не лише зберігати свою фінансову стабільність, але й оптимізувати бізнес-процеси, впроваджувати кращі практики та адаптуватися до динамічних змін на ринку.

Отже, оцінка операційної ефективності виступає невід'ємною складовою процесу управління господарською діяльністю підприємства.

Розглянувши деякі методи оцінки операційної ефективності, можна зробити висновок про доцільність одночасного використання кількісних та якісних підходів. Саме такий підхід забезпечить більш точне уявлення про стан та динаміку діяльності підприємства, при цьому дозволяючи враховувати як суб'єктивні так і об'єктивні фактори. Комплексна оцінка забезпечує основу для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища та сприяє своєчасному виявленні та усуненню проблемних зон. Такий підхід сприяє гнучкості підприємства та дозволяє швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища, зміцнювати свої позиції на ринку та досягати стратегічних цілей в довгостроковій перспективі.

1.3 Методи підвищення ефективності операційної діяльності

В сучасних мінливих умовах ринкового середовища підприємствам особливо важливо постійно вдосконалюватись аби підтримувати стабільний

рівень попиту на свою продукцію та залишатись конкурентоспроможними. Операційна діяльність становить основу функціонування будь-якого підприємства, забезпечуючи виробництво продукції або надання послуг, а отже, і формування його фінансових результатів. Саме тому, пошук ефективних методів її вдосконалення є пріоритетним напрямом розвитку для будь-якої компанії.

Сьогодні, в умовах стрімкого розвитку технологій, впровадження інновацій та постійних змін ринкових тенденцій навчання персоналу та підвищення їхньої кваліфікації набуває особливої важливості. Знання та навички працівників швидко втрачають актуальність, тому систематичне оновлення професійних компетенцій стає необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємства.

До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться: первинне професійне навчання; навчання з урахуванням нових напрямів розвитку організації; навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо.

Головна мета розвитку персоналу полягає в підвищенні результативності роботи кожного співробітника, окремих підрозділів і підприємства в цілому.

Прикладом ефективного підходу до професійного та посадового зростання є японська модель. У японських компаніях система підвищення заробітної плати та преміювання тісно пов'язана зі стажем роботи працівника, рівнем його кваліфікації та відданістю компанії. Такий підхід стимулює персонал до постійного самовдосконалення та розвитку професійних навичок. Відповідно, в Японії створюються умови, за яких працівники самі зацікавлені у підвищенні власної кваліфікації, оскільки це безпосередньо впливає на їхній кар'єрний та матеріальний прогрес [16].

Таку модель доцільно впроваджувати і на сучасних українських підприємствах, оскільки вона здатна позитивно впливати на операційну ефективність. По-перше, стимулювання працівників до підвищення кваліфікації сприяє зростанню професіоналізму персоналу, що, у свою чергу, покращує

якість виконання робочих завдань. По-друге, система заохочення, прив'язана до результатів праці та досвіду, підвищує мотивацію та лояльність працівників. У результаті, підприємство отримує не лише більш продуктивний персонал, а й знижує ризик плинності кадрів, що є вагомим фактором стабільності та ефективності операційної діяльності.

Ще один ефективний метод впливу на операційну ефективність підприємства - асортиментна політика, яка в сучасних умовах є важливим аспектом розвитку підприємства.

Асортиментна політика передбачає проведення аналізу ринку, з метою виявлення товарів з найвищим попитом, а далі - формування оптимального набору товарів або послуг. Головна мета асортиментної політики полягає в забезпеченні оптимального набору товарів, який буде здатний максимально задовольнити потреби споживачів як у кількісному так і в якісному вимірі, як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

При цьому, слід пам'ятати що розширення асортименту завжди супроводжується зростанням витрат, тому важливо оцінювати рентабельність кожної нової одиниці продукції в асортименті.

Розширення товарного асортименту буває двох типів - нарощення та насичення. Перший варіант передбачає додавання нових товарів, які виходять за межі наявного асортиментного ряду, другий варіант - збільшення за рахунок додавання нових товарів вже в існуючих межах. Тобто, як приклад нарощення, виробник молочної продукції додає до свого асортименту новий продукт - снеки, а прикладом насичення буде випуск йогуртів з новими смаками. Використання стратегії насичення дозволяє отримати додатковий прибуток, підвищити рівень використання основних фондів та одночасно стати лідером в галузі. Дуже важливо не перенасичений асортимент, адже це може мати навпаки негативний ефект. Споживачі можуть збитись з пантелику якщо новий товар буде не достатньо відмінним від вже існуючих, а це в свою чергу може призвести до підриву збуту товарів один одним.

Наразі, деякі виробничі компанії навпаки вдаються до стратегії скорочення асортиментного ряду. Завданням кожної компанії є чітко визначити поріг, після якого компанії не доцільно розширювати свій асортиментний ряд в одній продуктивній лінії. Як наслідок перенасичення, компанія може втратити набагато більше прибутку від внутрішньої конкуренції марок ніж від зовнішніх конкурентів.

В цілому виділяють 6 напрямів асортиментної політики, які включають:

- гармонізацію;
- скорочення;
- стабілізацію;
- удосконалення;
- оновлення;
- розширення;

Ми вже розглянули більш детально напрями розширення і відразу слід зазначити, що дана стратегія не виключає застосування з нею інших. Спочатку підприємство має проаналізувати свій товар або послугу, проаналізувати ринки збуту, попит на товари, оцінити фінансові показники, проаналізувати які є поточні тренди, проаналізувати дії конкурентів, проаналізувати зворотній зв'язок від клієнтів і т. д.. Далі необхідно проаналізувати власне можливості самого підприємства, а це включає аналіз виробничих потужностей, фінансових, логістичних, аналіз кадрового потенціалу тощо. Спираючись на отримані результати та враховуючи позиціонування бренду та фінансові показники, приймається рішення про можливе вилучення застарілих продуктів, навіть незважаючи на те що можливо на них ще є попит, про розширення асортименту або ж повне його оновлення. Обрати напрям асортиментної політики — означає збалансувати потреби ринку, внутрішні можливості підприємства та бажану рентабельність.

Якщо ж розглядати методи асортиментної політики, то коротко можна сказати що їх безліч, та всі вони зводяться до дослідження ринкового сприйняття

продукції і на подальшій оцінці продукції з точки зору економічної ефективності підприємства.

Узагальнюючи все вищесказане, можна сказати що асортиментна політика передбачає формування товарного асортименту, який якнайкраще підходить для роботи на обраному ринку та забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства [17].

Маркетинг є ще одним важливим інструментом підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Ф. Котлер визначає маркетинг як вид людської діяльності, направлений на задоволення потреб споживачів через обмін. Маркетинг - це робота з ринком з метою здійснення обмінів, кінцева мета яких являє собою задоволення людських потреб.

Узагальнюючи, маркетинг виступає як цілісна система управління діяльністю підприємства, яка охоплює розробку, виробництво та реалізацію продукції, орієнтуючись на вивчення потреб споживачів з метою забезпечення прибутковості діяльності.

Основною метою маркетингу є досягнення цілей підприємства, що стосуються формування та стимулювання попиту, розробки обґрунтованих планів діяльності, збільшення обсягів продажу та ринкової частки, максимізації прибутку, підвищення репутації бренду та забезпечення ефективної комунікації з клієнтами.

Головна задача маркетингу - впливати на рівень, час та характер попиту таким чином, щоб це допомагало підприємству досягати поставлених операційних цілей.

Для досягнення мети маркетингу компанії використовують різноманітні маркетингові методи:

- Аналітичний метод включає накопичення даних, їх сортування та інтерпретація з метою подальшого ухвалення рішень.
- Метод опитувань будується на зборі інформації від споживачів, постачальників та партнерів підприємства з метою удосконалення внутрішніх процесів

- Метод спостереження полягає в постійному вивченні дій, реакцій своїх працівників та клієнтів з метою виявлення слабких та сильних сторін діяльності підприємства

- А/В тестування - це спосіб перевірки двох або більше варіантів маркетингових елементів для визначення найрезультативнішого з них

- PR та рекламні методи включають активні дії з популяризації компанії, участь у соціальних ініціативах, надання пільг або знижок окремим групам споживачів тощо.

- Залучення експертної думки - використання знань фахівців з різних галузей, таких як аудит, SMM, SEO для подальшого вдосконалення окремих напрямів бізнесу

- тощо.

Також варто відзначити основні інструменти маркетингу, які активно використовуються сучасними підприємствами. Контент-маркетинг передбачає створення корисного та цікавого контенту (статей, відео, інфографіки) для залучення клієнтів і формування довіри до бренду. Інтернет-реклама охоплює платне просування у Google та соціальних мережах, що дозволяє швидко привертати увагу цільової аудиторії. Чат-боти допомагають автоматизувати спілкування з клієнтами, забезпечуючи швидку та зручну взаємодію. SEO-оптимізація дозволяє підвищити позиції сайту у пошукових системах і залучати органічний трафік без додаткових витрат на рекламу. А email-маркетинг використовується для підтримки постійного зв'язку з клієнтами через розсилки з новинами, акціями та персональними пропозиціями. Усі ці інструменти сприяють покращенню комунікації з ринком, підвищенню продажів і формуванню лояльності до бренду[18].

Тепер розглянемо основні концепції, на основі яких підприємства здійснюють маркетингову діяльність:

1. Концепція удосконалення виробництва. Дана концепція стверджує, що споживачі ставляться більш лояльно до товарів, які поширені та доступні за ціною. Згідно з цим, підприємство має зосередитись на вдосконаленні

виробництва з метою підвищення його ефективності. Такий підхід використовують у випадках коли попит вищий за пропозицію - відповідно підприємство має зосередитись на способах масштабування виробництва. Також дана концепція актуальна у випадках коли собівартість товару дуже висока.

2. Концепція вдосконалення товару стверджує, що споживачі більш схильні купувати товари які відповідають найвищим стандартам якості, мають найкращі експлуатаційні якості та характеристики, відповідно підприємство має спрямовувати зусилля на постійне вдосконалення свого товару або послуги. Проте слід зазначити, що дана концепція може призвести до так званої «маркетингової короткозорості» - ситуації, коли продавець, зосереджуючись виключно на технічному вдосконаленні продукту, може не помітити справжні потреби клієнтів або зміни в їхніх очікуваннях. У результаті продукт хоч і буде якісним, але може виявитися неактуальним або незатребуваним на ринку.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує що споживачі не купуватимуть товар та послуги підприємства, якщо воно не прикладає зусиль в сфері збутової політики та стимулювання.

4. Концепція маркетингу - це орієнтація на потреби споживачів. Дана концепція стверджує, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб ринку та забезпечення їх задоволенням більш ефективним способом ніж у конкурентів.

5. Концепція соціально-економічного маркетингу стверджує все теж саме що і концепція маркетингу, проте з одночасним збереженням або зміцненням благополуччя споживача та суспільства в цілому[19].

Тепер розглянемо основні стани попиту та відповідні маркетингові задачі. Для цього було побудовано узагальнюючу таблицю.

Таблиця 1.2 - Стан попиту та відповідні маркетингові задачі, які відповідають даному стану

Стан попиту	Суть попиту	Маркетингова задача
Від'ємний попит	Такий стан попиту можна пояснити як негативне ставлення до товару, навмисне його уникнення. Наприклад від'ємним може бути попит на стоматологічні процедури, похоронні послуги, щеплення і навіть страхування (адже люди не хочуть платити за «гіпотетичну» безпеку).	Проаналізувати чому ринок має негативне ставлення до продукту/послуги та виявити шляхи впливу. В таких випадках використовують конверсійний маркетинг який має на меті змінити ставлення споживача, зменшити страхи чи упередження використовуючи як інструменти освітні програми, зміну позиціонування тощо.
Відсутність попиту	Цільова аудиторія може бути просто не зацікавлена в товарі/послуді або мати нейтральне/байдуже відношення. Наприклад студенти можуть бути не зацікавлені у вивченні іноземної мови, а підприємці у використанні нового програмного забезпечення для оптимізації обліку.	Задача стимулюючого маркетингу - знайти шляхи ув'язування властивих товару вигод з природними потребами та інтересами людини. Простіше кажучи, потрібно показати, чим саме товар або послуга може бути корисною для споживача у його реальному житті.
Прихований попит	Більшість споживачів можуть відчувати сильне бажання, яке неможливо задовольнити наявними на ринку товарами та послугами. Наприклад, це може бути попит на безпечні цигарки, більш економні та доступні автомобілі або ж на одночасно смачні та корисні продукти харчування.	В таких випадках використовують розвиваючий маркетинг, який направлений на виявлення потенційного попиту. Необхідно оцінити величину потенційного попиту ринку і створити товар/послугу які будуть ефективно задовольняти цей попит.
Падаючий попит	Рано чи пізно з цим стикається будь-яке підприємство. Такий стан попиту є ознакою насичення ринку, втрати актуальності продукту або появи кращих альтернатив.	В таких ситуаціях необхідно спочатку проаналізувати причини падіння попиту та визначити, чи можливо знов стимулювати збут шляхом пошуку нових ринків, зміни характеристики товару чи через встановлення більш ефективної комунікації.

Продовження табл. 1.2

	Важливо визначити також характер даного явище - воно тимчасове чи стійке. Наприклад, знижується рівень відвідуваності церкви, падає кількість бажаючих вступити до коледжу, тощо.	Для цього використовують ремаркетинг - маркетинг, направлений на поживлення попиту. Він передбачає пошук нових можливостей підприємств для узгодження пропозиції товарів чи послуг з їх потенційними ринками. Даний вид маркетингу спрямований саме на рекламу.
Нерегулярний попит	У багатьох підприємств попит змінюється в залежності від сезону, дня, або навіть години, а можливо й від усього одночасно. Наприклад, більша частина громадського транспорту не загружена вдень, а в часи пік не справляється з навантаженням. Інший приклад - по буднях клуби та бари пусті або взагалі не працюють.	Задача маркетингу - знайти способи згладжування коливань попиту за допомогою застосування мір стимулювання, таких як гнучкі ціни, програми лояльності тощо. З цією задачею впорається синхромаркетинг.
Повноцінний попит	Це стан, у якому підприємство повністю задоволено своїм торговим оборотом.	Тут задача маркетингу зводиться до підтримування вже існуючого рівня попиту, незважаючи на коливання уподобань споживачів, конкуренцію, змін ринкових трендів тощо. Мова йде про такий вид маркетингу як підтримуючий.
Надлишковий попит	Це стан, у якому рівень попиту вищий ніж той, що вони можуть або хочуть задовольнити. Наприклад, рух автомобілів на мосту перевищує безпечний рівень, або ж кількість відвідувачів сайту створює надмірне навантаження на сервер, і сайт просто «лягає» тощо.	Тут застосовується демаркетинг, тобто маркетинг, задача якого полягає у знаходженні способів тимчасового чи постійного зниження попиту. Найчастіше застосовують такі інструменти як підвищення цін, скорочення сервісу або послаблення зусиль збутової політики.
Нераціональний попит	Це стан ринку, за якого покупець має бажання придбати товар, що може завдати йому шкоди. До таких товарів відносять цигарки, алкоголь, наркотичні засоби, порнографію та зброю.	В такому випадку задача маркетингу - переконати споживачів відмовитись від товару або послуги. Для цього використовують підняття цін, обмеження доступу до товару/послуги та розповсюджують жахаючі відомості.

Джерело: складено автором на основі [19]

Отже, вище ми розглянули приклади застосування маркетингу для підприємств у різних ринкових обставинах. Цей інструмент є ефективним у досягненні операційної ефективності завдяки своїй комплексності що дозволяє не лише стимулювати попит, але й адаптувати підприємство до змін зовнішнього середовища, формувати лояльність споживачів, підвищувати конкурентоспроможність продукції, а також оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Сучасна маркетингова модель персоналізації передбачає відхід від ідеї масового продукту та традиційної сегментації ринку. Сьогодні успішність бізнесу визначається такими факторами, як неможливість компенсувати витрати за рахунок підвищення цін, що змушує компанії знижувати свої витрати, орієнтуючись на вимоги споживачів. Крім того, споживачі очікують не лише якісного, а й миттєвого обслуговування, а також додаткових послуг, які створюють додану цінність. У сучасних умовах покращення лише функціональних характеристик продукції вже недостатньо для досягнення конкурентних переваг. Товари та послуги, які не враховують індивідуальні потреби споживачів, втрачають актуальність, адже самі споживачі прагнуть бути співучасниками створення цінності. Як результат, однією з ключових рис нової маркетингової парадигми є мікросегментація фокусування на все вужчих ринкових нішах. Підприємства мають навчитися виявляти ці ніші та адаптувати свої пропозиції, орієнтуючись на найдрібніші сегменти - окремих індивідуальних споживачів. Грамотно побудована маркетингова стратегія допомагає підприємству збалансовано управляти ресурсами, відповідати на виклики ринку та досягати стабільного розвитку[20].

Диверсифікація. Це ще один потужний інструмент досягнення операційної ефективності підприємства. Насамперед, необхідно надати визначення даному поняттю:

Диверсифікація - це стратегічний підхід, що передбачає трансформацію та доповнення поточних складових бізнесу, таких як інвестиційний портфель, асортимент продукції та бізнес-процеси. Її головною метою є зниження залежності від зовнішніх ризиків, підвищення економічної ефективності

підприємства та забезпечення його стійкості та внутрішнього зростання в умовах змінюваного ринкового середовища [21].

Вона в загальному випадку поділяється на 3 види:

- вертикальна диверсифікація;
- горизонтальна диверсифікація;
- конгломеративна диверсифікація.

Вертикальна диверсифікація полягає у випуску товарів та послуг пов'язаних технологічно/маркетингово з вже наявними. Прикладом вертикальної диверсифікації є компанія Tesla, яка почала з виробництва електричних автомобілів, але згодом почала випускати акумулятори для збереження енергії та сонячні панелі. Концентрична диверсифікація призводить до того, що внутрішньогосподарські поставки заміщують ринкові угоди.

Горизонтальна диверсифікація це випуск продукції яка не пов'язана з наявними продуктами технологічно проте має той самий ринок збуту. Прикладом такого типу диверсифікації є компанія Apple, яка спочатку спеціалізувалась на випуску комп'ютерів, але згодом почала випускати мобільні телефони, планшети, смарт-годинники тощо. Ще один приклад - компанія Coca Cola, яка почала з виробництва напоїв, але з часом диверсифікувала бізнес, включивши до асортименту воду, соки та спортивні напої.

Конгломеративна диверсифікація це стратегія направлена на випуск нових товарів та послуг, які жодним чином не пов'язані з наявним асортиментом. Яскравим прикладом є концерн Samsung, який з одного боку є лідером виробництва смартфонів і одночасно спеціалізується суднобудівництві. Слід відзначити, що такий вид диверсифікації потребує великих витрат і під силу лише великим компаніям[22].

Для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства диверсифікація виробництва відкриває низку важливих переваг, серед яких варто виокремити такі:

- Збільшення частки ринку. Диверсифікація дозволяє підприємству не лише закріпитись вже на існуючих ринках, а й зайняти нові ніші, що в свою чергу сприяє розширенню клієнтської бази;
- Охоплення різних сегментів ринку. Диверсифікація дає змогу задовольнити потреби різних груп споживачів, що в свою чергу сприяє збільшенню обсягів продажу.;
- Зростання фінансово-економічних показників. Впровадження диверсифікації діяльності сприяє утворенню нових джерел доходів, а це в свою чергу позитивно впливає на прибутковість діяльності;
- Отримання економічної вигоди від прояву ефекту масштабу. Відповідно, за рахунок масштабування діяльності у випадку використання вертикальної диверсифікації, можуть скорочуватись середні витрати підприємства;
- Ефективне використання вільних фінансових ресурсів і наявної матеріально-технічної бази. Диверсифікація сприятиме оптимізації бізнес-процесів, що в свою чергу позитивно відобразиться на загальній ефективності діяльності;
- Оптимізація та скорочення операційних витрат. Завдяки розширенню асортименту та виходу на нові ринки підприємство може досягнути більшої ефективності в управлінні витратами;
- Приріст потоку покупців. Відповідно, урізноманітнення товарної пропозиції дозволяє залучити нових споживачів і збільшити загальний попит на продукцію.
- Формування прихильності та лояльності споживачів до відомої торгової марки;
- Розподіл комерційних ризиків. Диверсифікація допомагає знизити залежність від кон'юнктури одного ринку, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту та цін;
- Забезпечення комплексного задоволення попиту споживачів завдяки урізноманітненню сформованих каналів продажу товарів;

- Уникнення загострення прямої конкурентної боротьби між існуючими господарюючими структурами;
- Використання сформованої позитивної репутації відомого бренду[23].

Зазначені вище переваги одночасно виступають мотивами та причинами застосування диверсифікації. Підсумовуючи, диверсифікація є ефективним та доцільним інструментом для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, у випадках коли вже використані всі можливості інтенсивного росту, а саме було збільшено обсяги виробництва та ринкової частки шляхом інтенсифікації існуючих ресурсів. Дана стратегія спрямована на пошук привабливих можливостей за межами вже існуючого бізнесу та дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства у довготривалій перспективі.

Скорочення витрат є одним із ключових чинників підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Інколи підприємство не бачить можливостей скорочення витрати, проте це може бути банально через відсутність глибокого аналізу. Для виявлення шляхів оптимізації витрат необхідно спочатку визначити основні та другорядні витрати та розподілити їх за статтями.

В залежності від джерел формування внутрішні резерви зниження виробничих витрат поділяються на такі групи:

1. Раціоналізація структурних характеристик виробництва продукції, яка полягає в оптимізації асортименту відповідно до ресурсних можливостей підприємства та нарощення обсягів виробництва до оптимального рівня, який забезпечує зниження умовно-постійних витрат.
2. Підвищення технічного рівня виробництва. Це досягається за рахунок використання таких методів як механізація, автоматизація виробничих процесів, впровадження інновацій, модернізація обладнання, більш раціональне використання сировини та матеріалів та впровадження їх нових видів.
3. Покращення організації виробництва та праці. Даний підхід полягає у скороченні виробничих простоїв та втрат часу, узгодженні виробничих процесів[24].

Розглянемо статті витрат, в які найчастіше підприємства вкладають зайві кошти:

- Маркетинг. Значну частку витрат підприємства складають саме витрати на маркетинг. Проте для кожного бізнесу важливо ретельно дослідити ринок та визначити найбільш ефективні та оптимальні канали просування. Для досягнення маркетингової цілі не обов'язково необхідно використовувати всі можливі рекламні інструменти, це не лише марна трата бюджету але й розпорошення зусиль компанії. Набагато ефективніше зосередити ресурси та увагу на тих напрямках, які забезпечують найкращий результат.

- Оренда. Підприємство може нести надмірні витрати на оренду приміщень, що негативно впливає на його операційну ефективність. Щоб цього уникнути, необхідно вжити кількох простих, але дієвих кроків. По-перше, можна спробувати домовитись з орендодавцем щодо перегляду умов - на практиці це часто дає позитивний результат. По-друге, якщо мова йде про офіс, варто розглянути варіант перенесення його до спального району, адже розташування істотно впливає на вартість оренди. І нарешті, доцільно проаналізувати, чи ефективно використовується орендована площа - можливо, частина приміщення не задіяна і її можна скоротити, зменшивши тим самим витрати.

- Обладнання. Велику частку витрат підприємства становить закупівля обладнання, тому оптимізація даної статті є важливою для підвищення ефективності підприємства. Необхідно розглянути можливість придбання основних засобів в лізинг або ж отримання їх безкоштовно. Наприклад, для кав'ярень часто пропонують підписати контракт на постачання кави, а професійну кавомашину надають в користування безкоштовно. По-друге, можна звернути увагу на б/у техніку, адже можна знайти обладнання в ідеальному стані з невеликим строком експлуатації і при цьому набагато дешевше. Також, не варто тримати на балансі застаріле чи не використовуване обладнання, адже своєчасний його продаж дасть змогу повернути хоча б невелику частку витрат та звільнити простір.

- Управління запасами складу. Для матеріального виробництва це досить популярна проблема [25].

По-суті, підприємство повинно обрати правильну систему управління, яких виділяють 6:

- Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення. У даній системі розмір замовлення є постійною величиною, а чергове замовлення здійснюється коли наявний запас досягає “точки замовлення”.

- Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу. У даній системі інтервал між замовленнями є константою, наприкінці кожного періоду перевіряються залишки і на їх основі визначається розмір партії постачання.

- Система із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня. Дана система використовується для товарів з змінним споживанням і поєднує в собі одночасний контроль періодичності замовлень та рівень запасів на складі.

- Система “мінімум-максимум”, яка зорієнтована на ситуацію, коли запаси зі складу витрачаються нерівномірно і немає потреби у їх закупівлі через непрогнозованість попиту. Тобто, в даній системі замовлення здійснюється не через кожен заданий інтервал часу, а лише за умови що фактичні запаси на момент перевірки були меншими або рівними за встановлений мінімум. Розмір партії в такому випадку визначається як різниця між максимально бажаним рівнем запасу та фактичним запасом на момент перевірки.

- Система «точно в термін». Це сучасна популярна стратегія управління запасами, згідно з якою відбувається повна синхронізація поставок з виробничими процесами. Завдяки цьому підприємство може повністю відмовитись від використання складу.

- Система періодичних закупівель. Дана система використовується для замовлень сезонних товарів, наприклад сезонний одяг, новорічні товари тощо[26].

- Заробітні плати. В сучасних умовах підприємствам стає дедалі складніше залишатись конкурентоспроможними на ринку, через це вони

змушені скорочувати витрати [25]. Найперше що роблять керівники та власники під час стагнації - вдаються до масового скорочення персоналу, натомість краще розглянути шляхи оптимізації витрат на персонал, аби уникнути негативних наслідків.

Отже, далі розглянемо можливі шляхи оптимізації даної статті витрат:

- Аутсорсинг часто використовують коли необхідно виконати роботу або певне завдання, а компанія є некомпетентною в цих питаннях. Наприклад, коли магазин косметики вирішив що їм необхідно створити сайт, проте жоден з працівників не володіє необхідними знаннями або досвідом. Аби не витратити час та кошти на найм штатних працівників - доцільно скористатись власне послугами спеціалістів з аутсорсингу.

- Аутстафінг - це також один з типів віддаленого найму, проте якщо порівнювати з аутсорсингом, підприємство залучає працівника який працює під повним контролем та менеджментом компанії-замовника. Тобто по-суті можна найняти тимчасового фахівця, який буде юридично оформлений в іншій організації.

- Віддалена робота, якщо звичайно це доцільно, дозволяє зекономити витрати на облаштуванні робочих місць, оренді офісу, комунальних витратах тощо і при цьому більшість працівників задоволені такою можливістю та працюють більш продуктивно з дому.

- Зміна графіка роботи, це ще один ефективний інструмент, адже 8-годинний стандартний графік не завжди є оптимальним. Можна розглянути кілька аспектів даного підходу. По-перше, можна для деяких працівників ввести графік неповного робочого дня, це дозволить більш ефективно використовувати трудові ресурси та оптимізувати фонд оплати праці. По-друге якщо підприємство використовує працю позаштатних працівників доцільно буде використовувати гнучкий графік роботи та ввести погодинну оплату праці аби не оплачувати простої. По-третє, в окремих випадках ефективно впроваджувати шестиденний або чотириденний графік. Наприклад, якщо у співробітників є

багато вільного часу протягом дня, доцільно буде ввести чотириденний графік, щоб не платити за неефективне використання робочого часу.

- Поєднання посадових обов'язків або іншими словами суміщення професій. Такий спосіб оптимізації дозволяє зекономити кошти коли працівники наприклад знаходяться у відпустці. Ще одна перевага полягає в тому що використання понаднормової праці, звичайно за умови зацікавленості персоналу, дозволяє зекономити витрати на пошук та навчання нового персоналу.

- Ще один метод - залучення до праці студентів. Цим часто користуються великі компанії, адже «виростити» фахівця набагато дешевше і простіше, ніж знайти на ринку праці кваліфікованих кадрів[27].

Отже, системний підхід до аналізу витрат дозволяє виявити значні резерви для їх скорочення і при цьому не завдати жодної шкоди якості продукту. Завдяки раціоналізації ресурсів, модернізації та покращенню організації праці, підприємство може істотно підвищити свою операційну ефективність і конкурентоспроможність.

Наступним способом впливу на підняття ефективності операційної діяльності є впровадження інновацій та технологій, що в свою чергу допомагає скоротити витрати, підвищити якість продукції та пришвидшити бізнес процеси.

На сьогоднішній день, найперше що потрібно згадати це штучний інтелект. Впровадження штучного інтелекту на підприємствах згідно з даними журналу Forbes може пришвидшити виробничі процеси на 50%, покращити якість продукту на 60% та зменшити витрати аж на 20% [28]. Прикладом впровадження ШІ у роботу підприємств є використання чат-ботів, які здатні досить точно розпізнавати запити клієнтів. Таким чином, підприємство скорочує витрати на персонал, виникає можливість надавати цілодобову підтримку клієнтів з різних питань, виключаються негативні людські фактори такі як поганий настрій чи неувважність, що в свою чергу підвищує якість сервісу та продукту. Ще одним вдалим прикладом інтеграції ШІ у роботу підприємств є створення різноманітних автоматизованих систем, як наприклад PIXEVIA. Власне це литовський проект, який дозволяє створювати заклади самообслуговування на

основі використання штучного інтелекту. Постійне впровадження нових технологій є важливим аспектом в сучасних умовах, адже це дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності та ефективності.

Також підвищити ефективність можна шляхом заміни старого обладнання на нове. Своєчасне оновлення технічної бази підприємства допомагає скоротити витрати, підвищити продуктивність діяльності що в свою чергу забезпечує зростання прибутку. Але важливо аналізувати необхідність оновлення технічної бази, адже в разі дрібного виробництва або наприклад на старті бізнесу це може бути недоцільно.

Не менш важливим аспектом для досягнення операційної ефективності підприємства є мотивація праці. Як казав Генрі Форд: «Для власника бізнесу є одне правило: виробляти товари найвищої якості за мінімальними цінами, виплачуючи співробітникам максимальну заробітну плату». Добре мотивовані співробітники працюють ефективніше, забезпечуючи зростання підприємства. Під ефективною працею мається на увазі зменшення простоїв, неефективних витрат часу, досягнення високої якості продукції та результативність. Також шляхом мотивації працівників можна значно вплинути на плинність кадрів, що в свою чергу дозволяє економити витрати на навчання нових працівників [29].

Як вже було зазначено, існують грошові та негрошові стимули. До грошових стимулів відносять відповідно премії, відсотки від продажів, надбавки, різноманітні бонуси. Прикладом негрошової матеріальної стимуляції виступають різноманітні подарунки на свята, путівки, соціальний пакет, медичне страхування. До нематеріальних стимулів відносять забезпечення гнучкого графіку для працівників, створення можливостей для віддаленої роботи, облаштування більш зручного робочого місця, публічне визнання досягнень працівників, проведення спільних тренінгів, забезпечення можливості професійного зростання, формування командної роботи [30].

У 30-х рр Ф. Герцберг та його послідовники запропонували модель мотивації працівників, яка стала відома як «двофакторна теорія». Модель

ґрунтується на результатах соціологічного опитування широкого кола інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповіді на запитання: «Коли, після виконання своїх обов'язків, ви відчували себе особливо задоволеними, а коли - навпаки?». Згідно з нею, було виділено 2 категорії потреб - гігієнічні та мотивуючі чинники. Перша категорія пов'язана з оточенням у якому здійснюється робота, а друга - з характером і змістом роботи. Перша категорія можна сказати обслуговує первинні функції, в той час як друга категорія спонукає співробітників до кращого виконання робочих завдань. Важливо зазначити, що задовільний рівень гігієнічного фактора не мотивує, проте його відсутність демотивує. Таким чином, дана модель є доказом того, що заробітна плата хоч і важлива, проте не є головним мотивуючим чинником, а в свою чергу нематеріальні стимули здатні більш ефективно спонукати працівників до праці [31].

Наприклад, в Скандинавських країнах досить велику увагу приділяють забезпеченню балансу між роботою та особистим життям працівників, що в свою чергу дозволяє працівникам відчувати себе цінними та задоволеними роботою. Згідно з дослідженням Deloitte, 70% міленіалів надають перевагу можливості розвитку та навчання на робочому місці, а не просто фінансовим винагородам. Крім того, покоління Z, яке лише нещодавно почало активно виходити на ринок праці, вирізняється високим рівнем технологічної грамотності та очікує від роботодавців впровадження сучасних технологічних рішень у повсякденних робочих процесах. Ще одним важливим аспектом виступає корпоративна соціальна відповідальність. Приблизно половина працівників покоління Z, за результатами опитування PwC, заявляють про готовність змінити місце роботи, якщо компанія не дотримується екологічних принципів або не залучена до соціально значущих ініціатив. Важко обрати щось одне, адже найвища ефективність досягається саме в балансі матеріальних та нематеріальних стимулів. Застосування їх по окремої не даватиме необхідного ефекту, проте і застосовувати одразу всі способи мотивації може бути також недоцільно та дорого для деяких підприємств. Отже, у всьому має досягатись баланс [32].

На мою думку, слід в першу чергу виділити інтрапренерство як найбільш ефективний нематеріальний спосіб мотивації персоналу. Розвивати підприємницьких дух всередині підприємства досить складно, проте це може дати плідні результати. Інтрапренерство та мотивація працівників поняття взаємопов'язані та взаємо обернені. З одного боку через інструменти мотивації можна спонукати працівників до інтрапренерства, з іншого боку інтрапренерство може виступати й інструментом власне мотивації. Дані поняття тісно взаємодіють та можуть підсилювати одне одного. Але все ж таки розглянемо інтрапренерство з точки зору інструменту мотивації.

Почнемо з визначення, хто такий інтрапренер. Інтрапренер - це працівник, який здійснює підприємницьку діяльність всередині діючого підприємства.

Головною метою інтрапренерства виступає активізація у співробітників і їх творчого та новаторського потенціалу, що в свою чергу сприяє інноваційному розвитку підприємства, покращую його адаптивність та гнучкість до нових умов, а також дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та впроваджувати конкурентоспроможні рішення. Якщо всередині підприємства створені відповідні передумови для розвитку новаторських ідей, а саме виділяються ресурси для створення підприємницьких ідей та підприємство виділяє допомогу для реалізації даних ідей це сприяє формуванню внутрішнього підприємництва, стимулює інноваційну активність персоналу та забезпечує конкурентні переваги бізнесу в довгостроковій перспективі. Як наслідок впровадження інтрапренерства, маємо:

- Створення атмосфери пошуку та заохочення запропонованих ідей;
- Перетворення власника ідеї на партнера, співвласника;
- Розвиток власних виробничо-технологічних можливостей;
- Можливість утворення нових підприємницьких одиниць;
- Реалізація можливості комерціалізації ресурсів, отримання кредиту;
- Розвиток інтелектуального потенціалу, підвищення професіоналізму[33].

Отже підсумовуючи, інтрапренерство як один із способів нематеріальної мотивації персоналу є досить ефективним інструментом в досягненні операційної ефективності.

Ще один важливий аспект підвищення ефективності операційної діяльності будь якого підприємства - оптимізація податків. Під даним терміном мається на увазі виключно законна діяльність, яка включає у випадку ФОП-ів - вибір податкової політики, використання спрощеної системи оподаткування, використання податкових кредитів, використання пільг, а також використання податкових послаблень для аграріїв. Наприклад, у 2024-ому році податкова служба України впровадила механізм податкових канікул для ФОП першої та другої групи. Згідно з цим механізмом, підприємці можуть звільнитися від сплати єдиного податку та військового збору на один календарний місяць протягом року. Право скористатись даною податковою пільгою мають ФОП-и лише у разі хвороби або відпустки, таким чином можна зекономити 800 грн військового збору та 302,8/1600 грн в (залежності від групи перша чи друга відповідно) єдиного податку [34].

Також, з метою забезпечення ефективного управління податковими ризиками та дотримання чинного законодавства можна скористатись послугами компаній податкового консалтингу. Такі компанії є дуже корисними для іноземних підприємств, а також у складних випадках таких як ліквідація бізнесу, реорганізація чи під час податкових перевірок. Спеціалісти надають інформацію про поточне податкове законодавство, розробляють стратегії податкової оптимізації та допомагають клієнтам правильно оформлювати податкову звітність що є надзвичайно важливим аспектом будь якої підприємницької діяльності [35].

Також, з метою оптимізації податкового навантаження юридичні особи можуть використовувати працю ФОП-ів 3-ої групи, замість штатного оформлення. Це дозволяє отримувати якісні послуги, при цьому такі податки як ПДФО та ЄСВ буде сплачувати ФОП сам за себе, а компанія матиме витрати лише за отримані послуги. Ще один спосіб оптимізації податкового

навантаження - реорганізація підприємства, шляхом її розділення. Реорганізація шляхом поділу передбачає припинення існування основного підприємства, та створення декількох нових юридичних осіб з переходом до них активів, статутного капіталу та майна. Розподіл активів відбувається пропорційно до частки кожного засновника. Окрім активів, новостворені підприємства отримують і зобов'язання, зокрема щодо сплати податків та інших боргів, пропорційно до активів. Таким чином, підприємство-«донор» припиняє своє існування, а на його базі створюються нові юридичні особи. Кожна з цих нових компаній може мати власного власника або кількох власників. Дана процедура є зручною для розділення засновників, особливо у разі неспівпадіння їх інтересів, або ж різних бачень щодо ведення бізнесу та майбутнього розвитку. Окрім того, як вже і зазначалось, дана процедура застосовується з метою оптимізації податкового навантаження. Невеликі розміри підприємств дозволяють переходити на спрощену систему оподаткування. Також, реорганізація шляхом поділу дає можливість законним способом зберегти активи, у випадках коли підприємство зазнає тиску або перебуває під загрозою фінансових чи юридичних санкцій[36].

На завершення варто підкреслити, що в сучасних умовах, як уже зазначалося раніше, підприємствам недостатньо лише функціонально вдосконалювати свої товари та послуги. Сьогодні дедалі важливішого значення набувають такі аспекти, як корпоративна соціальна відповідальність, персоналізований підхід до клієнтів, а також орієнтація на цінності споживачів. У цьому контексті особливої уваги набувають принципи ESG, що формують нову парадигму формування бізнесу.

ESG стандарти (аббревіатура ESG розшифровується англійською як Environmental (навколишнє середовище), Social (соціальний аспект) та Governance (управління)) - це кількісні та якісні показники, за якими оцінюють вплив бізнесу на екологію, суспільство та якість управління компанії[37].

Щоб відповідати зазначеним стандартам, бізнес має постійно вдосконалювати якість умов праці, підтримувати розвиток співробітників,

забезпечувати гендерну рівність та інвестувати в соціальні проєкти. Остання група принципів зосереджена на якості управління: зокрема, на прозорості звітності, політики винагород, відносин з акціонерами, ділової етики та антикорупційних заходів.

Серед переваг впровадження ESG стандартів виділяють зниження ризиків, підвищення ефективності, збільшення капіталізації, поліпшення репутації а також зменшення вартості позикового капіталу.

Цифри говорять самі за себе: До 2026-го року інституційні інвестиції, орієнтовані на ESG, сягнуть 33,9 трлн доларів. Якщо розглядати даний аспект саме для вітчизняних підприємств, то враховуючи інтеграцію України до ЄС, завдання дотримуватись даних стандартів є ключовим, оскільки Європейський Союз встановлює високі стандарти екологічної та соціальної відповідальності для своїх членів. Впровадження ESG стандартів підприємствами сприяє не лише покращенню іміджу компаній, а й допомагає залучати іноземні інвестиції, що позитивно впливає на фінансову складову, а це в свою чергу прямо пропорційно впливає на ефективність діяльності[38].

Окреме місце серед соціальних аспектів займає тенденція до різноманіття, рівності та інклюзії DEI (англ. diversity, equity, and inclusion.). Для початку слід зазначити що означає кожне з поданих понять:

- Різноманіття, якщо розглядати з точки зору робочого місця включає такі фактори як раса, вік, стать, сексуальна орієнтація, культурне походження та навіть когнітивні відмінності. По-суті, воно полягає в наявності відмінностей в середовищі.
- Рівність полягає в розумінні того, що кожна людина має різні потреби і в забезпеченні людей необхідними ресурсами для досягнення однакового результату.
- Інклюзія - це практика створення середовища, в якому кожен відчуває що його чекають, поважають і цінують[39].

Впровадження DEI це не просто «модно», це образ життя для багатьох компаній. Відомі компанії такі як Apple, Google, Microsoft та інші, впроваджують власні ініціативи по різноманіттю про які щорічно звітують.

Різнманіття, рівність та інклюзія є критично важливими для досягнення успіху в підприємстві. Підприємства, повинні не лише наймати на роботу фахівців з різних верств суспільства, але й дбати про забезпечення їх робочим простором, в якому вони зможуть відчувати свою цінність, отримувати підтримку і повагу. Не менш важливим для підприємств є забезпечення інклюзії для споживачів, наприклад для магазинів та кафе в яких є сходи можна встановлювати пандуси, таким чином людям на інвалідних візках та батькам з дитячими візками буде зручно користуватись вашими послугами. Також доцільним може бути додавання до відео у соціальних мережах текстового супроводу, яке дозволить людям з порушеннями слуху користуватися вашим контентом.

Розглянемо ще деякі аргументи чому DEI це так важливо:

- Дослідження компанії Deloitte довело, що організації з інклюзивною культурою в 3 рази частіше досягають високих результатів і в 2 рази частіше досягають або перевершують фінансові цілі;
- Дослідження Boston Consulting Group показало, що компанії з різноманіттям вище середнього в керівництві отримали на 19% більше доходу від впровадження інновацій. З іншого боку, інклюзивні компанії вважаються в 1,8 рази більш «готовими до змін»;
- Інклюзія робить ваш бізнес більш привабливим. Коли підприємство розглядає різноманітні споживчі потреби, такі як наприклад функції доступності для людей з обмеженими можливостями, підтримує людей з різними когнітивними здібностями, або ж просто перекладає інформацію про продукт на інші мови, ви таким чином розширюєте аудиторію;
- В дослідженні Gallup, зазначено що працівники які працюють в умовах інклюзії мають вищий рівень залученості в робочі процеси а також рідше звільняються[40].

Отже, впровадження на підприємстві різноманіття, рівності та інклюзії має значний вплив на операційну ефективність компанії. А саме, шляхом підвищення продуктивності, сприяння впровадження інновацій та креативності, збільшення долі ринку, утриманні співробітників, а також загального підвищення репутації та рівня інвестиційної привабливості. Все це має в свою чергу позитивний вплив на підвищення операційної ефективності підприємства [41].

Підсумовуючи, розглянуті методи свідчать про важливість комплексного підходу до оптимізації бізнес-процесів, зниження витрат та раціонального використання ресурсів підприємства. Застосування таких інструментів як маркетинг, диверсифікація, матеріальна та нематеріальна мотивації праці, податкова оптимізація, зниження витрат, впровадження інновацій та технологій, корпоративна соціальна відповідальність, тощо, дозволяють підприємству підвищити свою продуктивність та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади операційної діяльності підприємства. Визначено, що операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, яка є відмінною від фінансової та інвестиційної діяльності. Ефективність операційної діяльності розглядається як позитивний результат основної діяльності, що задовольняє всі зацікавлені сторони та дозволяє економити ресурси при збереженні якості кінцевого продукту.

Також було встановлено, що на ефективність операційної діяльності впливають різноманітні фактори, зокрема: сфера діяльності, місцезнаходження підприємства, бренд та ділова репутація, якість продукції та рівень витрат. Для їх оцінки використовуються різні методичні підходи, які поділяються на кількісні (KPI, статистичний аналіз, факторний аналіз, фінансові показники) та якісні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз). Найбільш інформативними є методи, що поєднують обидва підходи, такі як наприклад бенчмаркінговий аналіз. Також в даному розділі було більш детально розглянуто суть та методики даних аналізів

та їх практичне застосування для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Визначено основні методи підвищення рівня ефективності операційної діяльності: професійний розвиток персоналу, асортиментна політика, маркетингові заходи, диверсифікація діяльності, скорочення витрат, впровадження інновацій та технологій, мотивація персоналу, оптимізація податків та впровадження сучасних ESG стандартів. Комплексне застосування цих методів дозволяє підприємству значно підвищити свою операційну ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»

2.1 Організаційно-правові основи діяльності та загальна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ “Доміо Паблішінг” - це рекламне агентство, яке працює під відомою французькою маркою “ELLE” на основі ліцензійного договору.

В табл. 2.1 нижче наведено загальну реєстраційну інформацію про підприємство:

Таблиця 2.1 - Загальні дані ТОВ «Доміо Паблішінг»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»
Скорочена назва	ТОВ “Доміо Паблішінг”
Код ЄДРПОУ	44343819
Дата реєстрації	19.05.2021
Уповноважені особи	Дунайська Наталія Ігорівна
Розмір статутного капіталу	1 000 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Юридична адреса	01014, м. Київ, вул. Болсуновська, 2, оф. 226
Основний вид діяльності	73.11 Рекламні агентства
	58.14 Видання журналів і періодичних видань
Інші види діяльності	70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування
	90.03 Індивідуальна мистецька діяльність
	82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.
	82.92 Пакування
	82.30 Організування конгресів і торговельних виставок
	77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
	77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.
	77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів

Продовження табл. 2.1

	77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
	74.20 Діяльність у сфері фотографії
	73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
	73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
	18.12 Друкування іншої продукції
	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
	63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у.
	63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
	59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
	58.19 Інші види видавничої діяльності
	53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність
	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
	47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах
	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Джерело: складено автором на основі [42]

Якщо охарактеризувати підприємство з політико-правової складової слід відзначити, що видавнича діяльність в Україні регулюється Законом «Про видавничу справу». ТОВ «Доміо Паблішинг» дотримується усіх норм видавничої діяльності, податкового законодавства, вимог до авторського права, ліцензування, захисту інтелектуальної власності. Дотримання Закону «Про авторське право і суміжні права» є критично важливим для діяльності видавництва, оскільки порушення може призвести до юридичних наслідків та фінансових втрат.

Основними конкурентами підприємства є ТОВ «УЯВИ!», яке здійснює випуск журналу Forbes.ua, а також ТОВ «BIBID», яке здійснює випуск журналу Vogue.ua.

Тепер розглянемо організаційну структуру підприємства, яка включає 20 співробітників, представлену в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Доміо Паблішінг» у 2024-ому році

Редакція	Головний редактор
	Головний художній керівник
	Випускаючий редактор
	Коректор (коригування текстів)
	Редактор сайту
	Редактор літературний
	Редактор
	Продюсер спецпроектів
	Редактор
	Старший редактор
	Веб-дизайнер
Відділ збуту	Менеджер з маркетингу
	SMM-менеджер
	Менеджер з маркетингу
	Менеджер з реклами
Адміністрація	Директор
	Головний бухгалтер
	Бухгалтер
	Кур'єр
	Прибиральник

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Як ми бачимо організаційна структура є досить простою - лінійною, де кожен працівник має чітко визначену вертикальну ієрархію та підпорядковується безпосередньо одному керівнику.

Тепер розглянемо більш детально основні види послуг, які надає підприємство:

- Компанія спеціалізується в першу чергу на видавництві та розповсюдженні друкованих версій журналів ELLE та ELLE-Decoration. Паралельно з цим, компанія займається розміщенням рекламного контенту на власній діджитал-платформі, власне на сайті Elle.ua та в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram, Tik Tok, тощо, забезпечуючи комплексне охоплення аудиторії.

- Підприємство також займається розробкою та реалізацією спецпроектів, які інтегрують рекламний контент в редакційні матеріали. Наприклад, одним із таких спецпроектів є колаборація з українським брендом

одягу Aisenberg у 2024-ому році, яка дозволила ефективно поєднати комерційні інтереси компаній з контентом, який цікавий аудиторію.

- Важливим сегментом послуг є організація та проведення подій, таких як презентації, майстер-класи, виставки та інші заходи, що відповідають концепції бренду ELLE [43].

На основі фінансової звітності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» нижче проведемо горизонтальний аналіз форми №2 його балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Доміо Паблішінг» (тис. грн)

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3181,2	9727,8	15097,1	6546,6	5369,3	205,79	55,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	816,8	1025,1	2192,5	208,3	1167,4	25,50	113,88
Інші доходи	0	1475	113	1475,0	-1362,0	0,00	-92,34
Інші витрати	2355,5	9814,5	12783,4	7459,0	2968,9	316,66	30,25
Разом доходи	3181,2	11202,8	15210,1	8021,6	4007,3	252,16	35,77
Разом витрати	3172,3	10839,6	14975,9	7667,3	4136,3	241,70	38,16
Фінансовий результат до оподаткування	8,9	363,2	234,2	354,3	-129,0	3980,90	-35,52
Податок на прибуток	1,6	65,4	42,2	63,8	-23,2	3987,50	-35,47
Чистий прибуток (збиток)	7,3	297,8	192	290,5	-105,8	3979,45	-35,53

Джерело: складено автором на основі додатку Б

Отже, як ми бачимо з проведеного горизонтального аналізу, протягом 2022-2024-го років чистий дохід, або іншими словами виручка підприємства має зростаючу тенденцію. У 2023-ому році зростання становило 205,79%, а у 2024-ому значення зросло ще на 55,2%. Така динаміка може вказувати на підвищення

ефективності операційної діяльності підприємства та зростання попиту на послуги компанії.

Водночас слід враховувати, що це може бути пов'язано з такими зовнішніми факторами, як політичне становище в країні, інфляційний чинник тощо. Враховуючи зростання собівартості продукції та послуг (у 2023-ому році зростання становило 25,5%, а в 2024-ому - 113,88%) можна зробити висновок про значний вплив інфляційного чинника. Проте, слід зазначити, що в 2023-ому році зростання виручки було приблизно у 8 разів вище, що свідчить про реальне економічне зростання, а в 2024-ому ситуація змінилась - спостерігається зниження ефективності операційної діяльності, оскільки темп приросту собівартості перевищив в 2 рази темп приросту виручки. У 2023-ому році підприємство отримало додатковий дохід, це пов'язано з покупкою або продажем іноземної валюти, в 2023-ому році додатковий дохід знизився. У 2022-ому слід відзначити високий рівень «інших витрат», дана стаття постійно зростає - у 2023-ому році зростання становило 316,66%, а в 2024-ому значення зросло ще на 30,25%. Така динаміка може бути пов'язана з зростанням збутових або адміністративних витрат внаслідок знову ж таки інфляції або через необхідність додаткових витрат на стимулювання попиту. Щодо фінансового результату, слід відзначити нестабільну динаміку: у 2023-ому році прибуток зріс майже на 4000%, а в 2024-ому зазнав скорочення на 35,53%. Це можна пояснити впливом нестабільності політичної та економічної ситуації в країні, адже враховуючи специфіку галузі підприємство є досить вразливим. Для більш точних висновків необхідно провести аналіз фінансового стану ТОВ «Доміо Паблішінг».

2.2 Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

Даний розділ буде присвячено аналізу фінансових показників господарської діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг». Метою є оцінка фінансового стану компанії, шляхом аналізу балансу, майнового стану, платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості, рівня ділової активності та рентабельності.

Перш за все, необхідно провести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства. Горизонтальний аналіз представлено в табл. 2.4 нижче.

Таблиця 2.4 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 рр. (тис. грн)

Стаття балансу	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
АКТИВ							
I. Необоротні активи	554,1	433,9	441,8	-120,2	7,9	-21,69	1,82
Основні засоби:	554,1	433,9	441,8	-120,2	7,9	-21,69	1,82
первісна вартість	792	874,3	1039,3	82,3	165	10,39	18,87
знос	237,9	440,4	597,5	202,5	157,1	85,12	35,67
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	0,00	0,00
II. Оборотні активи	5711,7	4495,2	4136,2	-1216,5	-359	-21,30	-7,99
Запаси	712,5	1186,3	362,4	473,8	-823,9	66,50	-69,45
Поточна дебіторська заборгованість	1613,2	1607,8	3365,5	-5,4	1757,7	-0,33	109,32
Гроші та їх еквіваленти	27,2	1676,9	408,3	1649,7	-1268,6	6065,07	-75,65
Інші оборотні активи	3358,8	24,2	0	-3334,6	-24,2	-99,28	-100,00
Баланс	6265,8	4929,1	4578	-1336,7	-351,1	-21,33	-7,12
ПАСИВ							
I. Власний капітал	2788,1	3035	3229,5	246,9	194,5	8,86	6,41
Статутний капітал	1000	1000	1000	0	0	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1788,1	2035	2229,5	246,9	194,5	13,81	9,56
Неоплачений капітал	0	0	0	0	0	0,00	0,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0	0,00	0,00
III. Поточні зобов'язання	3477,7	1894,1	1348,5	-1583,6	-545,6	-45,54	-28,81
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Поточна кредиторська заборгованість за:	3142	1753	1328,4	-1389	-424,6	-44,21	-24,22
товари, роботи, послуги	2793,7	1169,2	688,9	-1624,5	-480,3	-58,15	-41,08
розрахунками з бюджетом	168,2	406,7	365,7	238,5	-41	141,80	-10,08
розрахунками зі страхування	34	38	60,8	4	22,8	11,76	60,00
розрахунками з оплати праці	146,1	139,1	213	-7	73,9	-4,79	53,13
Інші поточні зобов'язання	335,7	141,1	20,1	-194,6	-121	-57,97	-85,75
Баланс	6265,8	4929,1	4578	-1336,7	-351,1	-21,33	-7,12

Джерело: складено автором на основі додатку А

Як ми бачимо з горизонтального аналізу, протягом 2022-2023 років необоротні активи компанії скоротились на 21,69%, а протягом 2023-2024 років відбулось зростання на 1,82%. Оборотні активи мають тенденцію до поступового скорочення. У 2023-ому році вони скоротились на 21,3%, а в 2024-ому році ще на 7,99%. Якщо розглядати більш детально, в 2023-ому році відбулось скорочення інших оборотних активів на 99,28%, в той час як гроші та їх еквіваленти зросли на 1649,7 тис грн (або 6065,07%), а виробничі запаси зросли на 66,5%. В 2024-ому відбулось різке зростання дебіторської заборгованості на 109,32%, інші оборотні активи скоротились до 0, запаси скоротились на 69,45%, а грошові кошти скоротились на 75,65%.

Власний капітал підприємства протягом 2022-2024-их років поступово зростає за рахунок зростання нерозподіленого прибутку (в 2023-ому році він зріс на 13,81%, а в 2024-ому темп приросту дещо знизився і становив 9,56%).

Довгострокові зобов'язання так само як і короткострокові кредити підприємство протягом досліджуваних років не залучало.

Поточні зобов'язання компанії в 2023-ому році скоротились на 45,54%, це відбулось за рахунок значного скорочення поточних зобов'язань за товари, роботи та послуги на 58,15%, а також за рахунок скорочення інших поточних зобов'язань на 57,97%. В 2024-ому році поточні зобов'язання скоротились ще на 28,81%. Знову ж таки, це відбулось за рахунок значного скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 41,08% та зменшення інших поточних зобов'язань підприємства на 85,75%.

Узагальнюючи, підприємство ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років має зростання власного капіталу, скорочення поточних зобов'язань та зростання необоротних активів, проте спостерігається негативна динаміка по оборотним активам. Це можна пояснити тим, що в 2023-ому році відбулось значне скорочення інших оборотних активів та одночасне значне зростання грошових коштів.

Зростання інших оборотних активів у 2022-ому році пов'язане з не виданими вчасно податковими накладними, відповідно в 2023-ому році

підприємство їх отримало і дана стаття витрат різко скоротилась. Щодо грошових коштів, їх зростання в 2023-ому році можна пояснити адаптацією підприємства до нових умов ведення бізнесу, що в свою чергу свідчить про ефективність управлінської діяльності та здатність компанії оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. В 2024-ому році різкий спад тісно пов'язаний з зростанням дебіторської заборгованості. Тобто підприємство недоотримало грошові кошти через невчасні розрахунки з боку споживачів.

Тепер доцільно буде проаналізувати структуру балансу ТОВ «Доміо Паблішінг», для цього в табл. 2.5 нижче подано вертикальний аналіз.

Таблиця 2.5 - Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 р.р. (тис. грн)

Стаття балансу	2022		2023		2024		Абсолютне відхилення питомої ваги, %	
	сума, тис. грн	% в заг. структурі	сума, тис. грн	% в заг. структурі	сума, тис. грн	% в заг. структурі	2023 до 2022	2024 до 2023
АКТИВ								
I. Необоротні активи	554,1	8,84%	433,9	8,80%	441,8	9,65%	-0,04%	0,85%
Основні засоби:	554,1	8,84%	433,9	8,80%	441,8	9,65%	-0,04%	0,85%
первісна вартість	792	12,64%	874,3	17,74%	1039,3	22,70%	5,10%	4,96%
знос	237,9	3,80%	440,4	8,93%	597,5	13,05%	5,14%	4,12%
Інші необоротні активи	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
II. Оборотні активи	5711,7	91,16%	4495,2	91,20%	4136,2	90,35%	0,04%	-0,85%
Запаси	712,5	11,37%	1186,3	24,07%	362,4	7,92%	12,70%	-16,15%
Поточна дебіторська заборгованість	1613,2	25,75%	1607,8	32,62%	3365,5	73,51%	6,87%	40,90%
Гроші та їх еквіваленти	27,2	0,43%	1676,9	34,02%	408,3	8,92%	33,59%	-25,10%
Інші оборотні активи	3358,8	53,61%	24,2	0,49%	0	0,00%	-53,11%	-0,49%
Баланс	6265,8	100,0%	4929,1	100,0%	4578	100,0%	0,00%	0,00%

Продовження табл. 2.5

ПАСИВ								
I. Власний капітал	2788,1	44,50%	3035	61,57%	3229,5	70,54%	17,08%	8,97%
Статутний капітал	1000	15,96%	1000	20,29%	1000	21,84%	4,33%	1,56%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1788,1	28,54%	2035	41,29%	2229,5	48,70%	12,75%	7,41%
Неоплачений капітал	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
III. Поточні зобов'язання	3477,7	55,50%	1894,1	38,43%	1348,5	29,46%	-17,08%	-8,97%
Короткострокові кредити банків	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Поточна кредиторська заборгованість за:	3142	50,15%	1753	35,56%	1328,4	29,02%	-14,58%	-6,55%
товари, роботи, послуги	2793,7	44,59%	1169,2	23,72%	688,9	15,05%	-20,87%	-8,67%
розрахунками з бюджетом	168,2	2,68%	406,7	8,25%	365,7	7,99%	5,57%	-0,26%
розрахунками зі страхування	34	0,54%	38	0,77%	60,8	1,33%	0,23%	0,56%
розрахунками з оплати праці	146,1	2,33%	139,1	2,82%	213	4,65%	0,49%	1,83%
Інші поточні зобов'язання	335,7	5,36%	141,1	2,86%	20,1	0,44%	-2,50%	-2,42%
Баланс	6265,8	100,0%	4929,1	100,0%	4578	100,0%	0,00%	0,00%

Джерело: складено автором на основі додатку А

Як ми бачимо з вертикального аналізу підприємства, в 2024-ому році в структурі активу балансу найбільшу частку займає поточна дебіторська

заборгованість - 73,51%, на другому місці знаходяться основні засоби - 9,65%, на третьому місці - гроші та їх еквіваленти, 8,92% відповідно. Така структура активу може свідчити про можливі проблеми з оборотністю, через значну концентрацію грошових коштів в дебіторській заборгованості. Також, слід звернути увагу на низьку частку грошових коштів, яка може вказувати на проблеми з ліквідністю.

В структурі пасиву в 2024-ому році найбільша частка належить нерозподіленому прибутку - 48,7%, на другому місці стоїть статутний капітал, частка якого складає 21,84%, на третьому місці - поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги, відповідно її частка складає 15,05%. Дана структура вказує на достатньо високий рівень власного капіталу, що з одного боку свідчить про фінансову стійкість компанії, а з іншого боку може вказувати на неповне використання фінансового потенціалу.

Наступний етап аналізу передбачає аналіз майнового стану підприємства, шляхом розрахунку таких показників, як коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт придатності та частка основних засобів в активах підприємства.

Оскільки підприємство належить до сфери послуг, а саме до рекламних агентств, для забезпечення операційної діяльності йому необхідно обладнання лише у вигляді комп'ютерів, ноутбуків та сучасних високопродуктивних програм для редагування.

В табл. 2.6 нижче проведено необхідні розрахунки показників майнового стану підприємства протягом 2022-2024 років та проведено їх горизонтальний аналіз.

Таблиця 2.6 - Горизонтальний аналіз показників майнового стану ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 роки

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу ОЗ / Первісну вартість ОЗ	0,300	0,504	0,575	0,203	0,071	67,69	14,13
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Вартість введених ОЗ за звітний рік / Загальну вартість ОЗ	1,204	0,190	0,373	-1,015	0,184	-84,25	96,90
Коефіцієнт придатності	Залишкова вартість / Загальну вартість ОЗ	0,700	0,496	0,425	-0,203	-0,071	-29,06	-14,34
Частка основних засобів в активах	$OZ/\Sigma A$	0,088	0,088	0,097	0,000	0,008	-0,46	9,63

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б

Динаміку змін фінансово-економічних показників майнового стану підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.1 нижче.

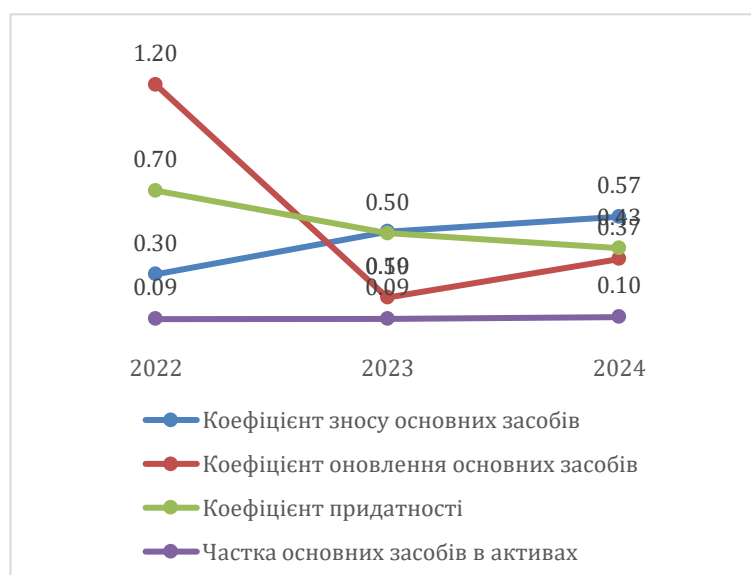


Рисунок 2.1 - Динаміка зміни основних показників майнового стану підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Коефіцієнт зносу протягом 2022-2024-го років має зростаючу тенденцію, і вже починаючи з 2023-го року перевищує нормативне значення (менше 0,5), проте враховуючи специфіку галузі такі значення є допустимими. Коефіцієнт оновлення основних засобів розрахований досить відносно, адже відсутня форма №5. Як ми бачимо, у 2023-ому році показник зменшився на 84,25%, а у 2024-ому зріс на 96,9%. Така динаміка пов'язана з тим, що підприємство було створено лише 4 роки тому наразі воно перебуває на стадії активного формування матеріально-технічної бази. Дана тенденція є характерною для більшості новостворених проектів і є цілком нормальним явищем. Коефіцієнт придатності протягом 2022-2023-го років скоротився на 29,06%, а протягом 2023-2024-го зазнав зниження ще на 14,34%, Зниження даного показника свідчить про поступове погіршення технічного стану основних засобів. Останній показник який було розглянуто - частка основних засобів в активах компанії. Даний показник протягом років має досить нестабільну динаміку. У 2023-ому році спостерігається незначний спад на 0,46%, а в 2024-ому році показник зріс на 9,63%, що може свідчить або про звичайне зростання матеріально-технічних ресурсів, або ж про зниження кількості оборотних активів підприємства. В цілому, стан матеріально-технічної бази підприємства можна вважати задовільним, враховуючи його належність до сфери нематеріального виробництва, де, відповідно, виробництво не є капіталомістким.

Тепер необхідно провести аналіз платоспроможності та ліквідності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг».

Умовою платоспроможності є рівняння

$$Г \geq КК + КЗ, \quad (2.1)$$

де $ГК$ - грошові засоби, короткострокові фінансові вкладення та гроші у розрахунках;

$КК$ - короткострокові кредити;

$КЗ$ - кредиторська заборгованість[44].

Таким чином маємо:

Таблиця 2.7 - Вихідні дані для оцінки платоспроможності ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 рр.

	2022	2023	2024
ГК	27,2	1676,9	408,3
КК	0	0	0
КЗ	3142	1753	1328,4

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Тепер необхідно проаналізувати отримані вихідні дані з табл. 2.7 відповідно до наведеного у формулі 2.1 рівняння, тобто перевірити відповідність умові платоспроможності. Результати представлено в табл. 2.8 нижче.

Таблиця 2.8 - Порівняння результатів аналізу платоспроможності ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 рр.

2022			2023			2024		
ГК	<	КК+КЗ	ГК	<	КК+КЗ	ГК	<	КК+КЗ

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.7

Отримані результати в табл. 2.8 свідчать про неплатоспроможність підприємства. У 2023-ому році підприємство майже відповідало критерію платоспроможності, проте у 2024-ому році знов спостерігається негативна динаміка у співвідношенні грошових коштів та поточної кредиторської заборгованості компанії. Це можна пояснити впливом повномасштабної війни, яка спричинила зниження рівня платоспроможного попиту в рекламній галузі, а також неефективним управлінням грошовими потоками.

Для більш точної оцінки доцільно також провести аналіз ліквідності підприємства. Результати представлено в табл. 2.9 нижче.

Таблиця 2.9 - Горизонтальний аналіз показників ліквідності ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 роки

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Поточні активи підприємства	$\Sigma A(\text{активи}) - OЗ (\text{основні засоби})$	5711,7	4495,2	4136,2	-1216,5	-359,0	-21,30	-7,99

Продовження табл. 2.9

Сума поточних зобов'язань підприємства	КК (короткострокові кредити) + КЗ (кредиторська заборгованість) + ІЗ (інша заборгованість)	3477,7	1894,1	1348,5	-1583,6	-545,6	-45,54	-28,81
Чистий оборотний капітал	ПА (поточні активи) - ПЗ (поточні зобов'язання)	2234,0	2601,1	2787,7	367,1	186,6	16,43	7,17
Коефіцієнт поточної ліквідності	ПА/ПЗ	1,642	2,373	3,067	0,731	0,694	44,50	29,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(ПА-ВЗ (виробничі запаси))/ПЗ	1,438	1,747	2,799	0,309	1,052	21,53	60,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК (грошові кошти)/ПЗ	0,008	0,885	0,303	0,878	-0,583	11219,51	-65,80

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б

Динаміку змін основних фінансово-економічних показників ліквідності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.2 нижче.

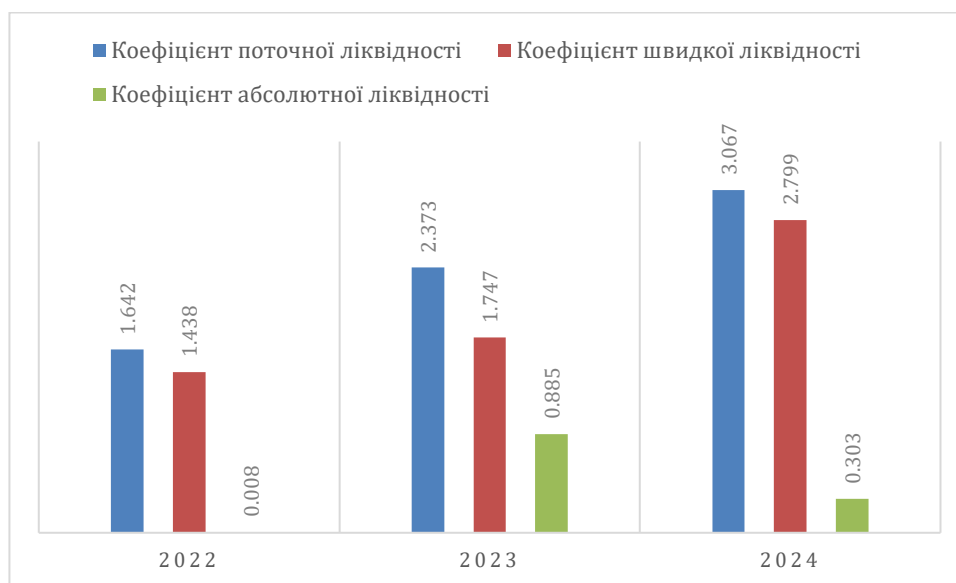


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни основних показників ліквідності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Отже, вище було розраховано головні показники ліквідності підприємства. Як ми бачимо з проведеного аналізу протягом 2022-2024-го років коефіцієнт поточної ліквідності, який показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, відповідає нормативному значенню (1-3), а це свідчить про те, що на даний момент підприємство може погасити всі наявні зобов'язання. Протягом 2022-2023-го року спостерігалась позитивна динаміка, що свідчить про ефективність управління оборотними активами, проте якщо значення коефіцієнта продовжить зростати це можна характеризувати як неефективну структуру активів. Досить часто перевищення нормативного значення свідчить про залучення зайвих оборотних активів, а це в свою чергу знижує ефективність їх використання.

Наступний показник, який було розраховано - коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності. Він оцінює здатність компанії погасити свої короткострокові зобов'язання з використанням високоліквідних активів. Протягом 2022-2024-го років даний показник відповідає нормативному (0,5-1 і вище). Протягом років спостерігається зростання, яке для даної галузі є досить позитивною тенденцією. Слід відзначити, що враховуючи високий рівень дебіторської заборгованості бажане значення даного показника має бути більшим за 1. Отже, можна зробити висновок що підприємство має достатньо ліквідних оборотних коштів для розрахунку з поточними зобов'язаннями. Останній показник ми вже згадували раніше - це коефіцієнт абсолютної ліквідності. Він оцінює здатність підприємства розрахуватись з поточними зобов'язаннями негайно. Як ми бачимо, динаміка показника є досить нестабільною протягом років. У 2023-ому році показник зростає на 11219,51%, а у 2024-ому спадає на 65,8%. Така динаміка залежить від багатьох чинників, проте як вже раніше було сказано, у 2023-ому році внаслідок ефективного управління підприємство отримало набагато більше грошових коштів, а в 2024-ому споживачі не змогли вчасно розрахуватись за отримані послуги, тому у ТОВ «Доміо Паблішінг» скоротились грошові кошти та зросла дебіторська заборгованість.

Щоб узагальнити та точно визначити платоспроможність та ліквідність підприємства продовжимо аналіз. Баланс вважається ліквідним, а відповідно підприємство платоспроможним, якщо виконуються наступні умови:

$$\begin{aligned} A1 &> П1 \\ A2 &> П2 \\ A3 &> П3 \\ A4 &< П4, \end{aligned} \quad (2.2)$$

де: A1 - високоліквідні активи (грошові кошти);

П1 - найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість або інша заборгованість);

A2 - швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість та готова продукція);

П2 - короткострокові кредити банків;

A3 - повільноліквідні активи (незавершене виробництво та виробничі запаси);

П3 - довгострокові кредити банків;

A4 - важколіквідні активи (основні засоби);

П4 - власні кошти (власний капітал)[45].

Таблиця 2.10 - Вихідні дані для оцінки ліквідності балансу ТОВ «Доміо Паблішінг»

Назва групи	Код рядка форми №1	2022	2023	2024
A1	1160+1165	27,2	1676,9	408,3
A2	1125+1155	1613,2	1607,8	3365,5
A3	1100+1110+1170+1190	4071,3	1210,5	362,4
A4	1095	554,1	433,9	441,8
П1	1620-1630+1690	684	724,9	659,6
П2	1600-1615	2793,7	1169,2	688,9
П3	1595	0	0	0
П4	1495	2788,1	3035	3229,5

Джерело: складено автором на основі [46]

Тепер власне необхідно перевірити виконання наведеної вище умови ліквідності.

Таблиця 2.11 - Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Доміо Паблішінг»

2022 рік		
A1	<	П1
A2	<	П2
A3	>	П3
A4	<	П4
2023 рік		
A1	>	П1
A2	>	П2
A3	>	П3
A4	<	П4
2024 рік		
A1	<	П1
A2	>	П2
A3	>	П3
A4	>	П4

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.10

Отже, беручи до уваги вищезазначені співвідношення структурних частин балансу, можна зробити висновок, що ліквідність та платоспроможність підприємства наразі знаходиться на середньому рівні, адже порушене перше та останнє співвідношення. У 2022-ому році також було порушено два співвідношення, а саме перше та друге. Лише у 2024-ому році підприємство досягло абсолютної ліквідності та платоспроможності.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу необхідно розрахувати загальний коефіцієнт ліквідності балансу.

Формула для розрахунку виглядає наступним чином:

$$К л. б. = \frac{(A1+0,5*A2+0,3*A3)}{(П1+0,5*П2+0,3*П3)}, \quad (2.3)$$

де A1 - високоліквідні активи (грошові кошти);

A2 - швидколіквідні активи (дебіторська заборгованість та готова продукція);

A3 - повільноліквідні активи (незавершене виробництво та виробничі запаси);

П1 - найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість або інша заборгованість);

П2 - короткострокові кредити банків;

ПЗ - довгострокові кредити банків [46].

$$K_{л.б.} = \frac{(27,2 + 0,5 * 1613,2 + 0,3 * 4071,3)}{(684 + 0,5 * 2793,7 + 0,3 * 0)} = 0,988.$$

$$K_{л.б.} = \frac{(1676,9 + 0,5 * 1607,8 + 0,3 * 1210,5)}{(724,9 + 0,5 * 1169,2 + 0,3 * 0)} = 2,172.$$

$$K_{л.б.} = \frac{(408,3 + 0,5 * 3365,5 + 0,3 * 362,4)}{(659,6 + 0,5 * 688,9 + 0,3 * 0)} = 2,191.$$

Нормативне значення складає (≥ 1), таким чином, можна зробити висновок що лише у 2022-ому році показник не відповідає нормативному значенню. У 2023-2024-их роках показник відповідає нормативному значенню, а це в свою чергу свідчить про ліквідність та платоспроможність підприємства.

Переходимо до аналізу фінансової стійкості підприємства. Для цього необхідно розрахувати такі показники як:

- Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу: характеризує частку залученого капіталу у загальному обсязі власного капіталу підприємства.

- Коефіцієнт автономії: відображає яку частку активів підприємство здатне фінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, що в свою чергу дозволяє оцінити його незалежність від зовнішнього фінансування.

- Коефіцієнт маневреності власних коштів: даний показник характеризує частку власного оборотного капіталу, яка перебуває в обороті.

- Коефіцієнт фінансового левереджу оцінює, якою мірою підприємство використовує позикові кошти для фінансування своєї діяльності, порівнюючи їх з власним капіталом

- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами: даний показник є індикатором здатності підприємства покривати свої оборотні витрати за рахунок власних оборотних коштів.

- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу: даний показник характеризує, яка частина активів підприємства фінансується за рахунок зобов'язань.

- Коефіцієнт фінансової залежності: показник є зворотнім до коефіцієнта автономії і вказує скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожну гривню власного капіталу.

- Коефіцієнт покриття запасів: показник фінансової стійкості, який демонструє достатність джерел фінансування для створення запасів.

- Коефіцієнт фінансової стійкості: оцінює здатність підприємства залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі, відображаючи його фінансову стабільність.

- Коефіцієнт фінансової стабільності: індикатор фінансової стійкості, який аналізує здатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі.

В табл. 2.12 нижче подано результати розрахунків та аналізу показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Доімо Паблішінг»

Таблиця 2.12 - Горизонтальний аналіз показників фінансової стійкості і платоспроможності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Позичковий капітал	ПФР (сума позичених фінансових ресурсів)+ ЗК (залучені кошти)	3477,7	1894,1	1348,5	-1583,6	-545,6	-45,5	-28,81
Власний капітал	СК (статутний капітал)+НП (нерозподілений прибуток)	2788,	3035	3229,5	246,9	194,5	8,86	6,41
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	ПК (позиковий капітал) /ВК (власний капітал)	1,247	0,624	0,418	-0,623	-0,207	-49,9	-33,09
Коефіцієнт автономії	ВК/ВМ (вартість майна)	0,445	0,616	0,705	0,171	0,09	38,38	14,57
Власний оборотний капітал	ВК-ОЗ	2234	2601,1	2787,7	367,1	186,6	16,43	7,17

Продовження табл. 2.9

Коефіцієнт маневреності власних коштів	ВОК (власний оборотний капітал)/ВК	0,801	0,857	0,863	0,056	0,006	6,96	0,72
Коефіцієнт фінансового левереджу	ДЗ (довгострокові зобов'язання)/ВК (власний капітал)	0	0	0	0	0	0	0
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним и коштами	ВОК/ПА (сума поточних активів)	0,391	0,579	0,674	0,188	0,095	47,9	16,48
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	ПК/А (сума активу)	0,555	0,384	0,295	-0,171	-0,090	-30,8	-23,35
Коефіцієнт фінансової залежності	П (сума пасиву)/ВК	2,247	1,624	1,418	-0,623	-0,207	-27,7	-12,72
Коефіцієнт покриття запасів	(ВОК+ПЗ (поточні зобов'язання))	8,016	3,789	11,413	-4,227	7,624	-52,7	201,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	(ВК+ДЗ (ш))/П	0,445	0,616	0,705	0,171	0,090	38,38	14,57
Коефіцієнт фінансової стабільності	ВК/(ДЗ+ПЗ)	0,802	1,602	2,395	0,801	0,793	99,87	49,46

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б

Динаміку змін основних фінансово-економічних показників фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.3 нижче.

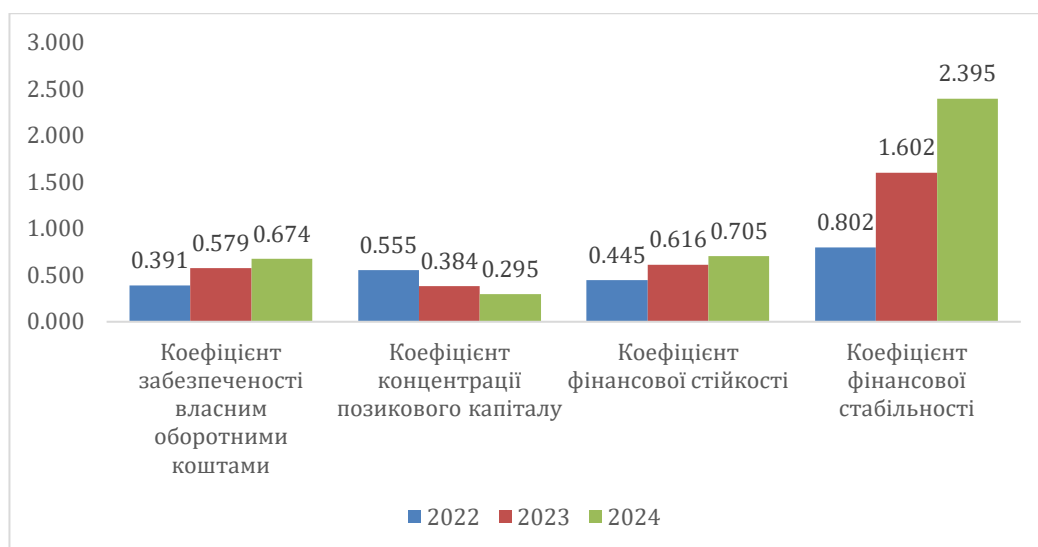


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни основних показників фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

З проведеного горизонтального аналізу вище можна зробити наступні висновки:

- Протягом 2022-2024-го років динаміка співвідношення власного та позикового капіталу є позитивною, адже значення знижується (у 2023-ому році показник знизився на 49,97%, а у 2024-ому ще на 33,09% відповідно). Нормативним вважається значення $< 0,6$, отже у 2024-ому році власний капітал нарешті перевищив позичковий, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

- Коефіцієнт автономії починаючи з 2023-го року відповідає нормативному ($\geq 0,6$), отже підприємство не є залежним від зовнішніх джерел фінансування та має достатню суму власних коштів в загальній структурі джерел, що позитивно впливає на його фінансову стійкість.

- Коефіцієнт маневреності власних коштів залишається на високому рівні протягом 2022-2024-го років (нормативне значення більше 0,1), отже це свідчить про ефективне використання власного капіталу, що в свою чергу позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Однак, варто враховувати специфіку галузі, де частка необоротних активів в загальній структурі балансу є досить незначною. Дана структура активів може пояснювати

високі значення коефіцієнта маневреності, оскільки значна частина коштів зосереджена власне в оборотних активах, що в свою чергу забезпечує швидку ліквідність і можливість оперативно реагувати на зміну умов ринку.

- Коефіцієнт фінансового левереджу протягом років складає 0, оскільки підприємство не залучає довгострокові кредити. Це може вказувати на те, що підприємство має досить обережну фінансову політику і не використовує потенційні можливості фінансового важеля для масштабування діяльності та підвищення її рентабельності.

- Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами також має позитивну динаміку протягом 2022-2024-их років. У 2023-ому році його значення зросло на 47,94 % і становило 0,579, а в 2024-ому році відбулось зростання ще на 16,48%. Нормативним зазвичай вважається вище 0,1, в даному випадку такі значення свідчать про високий рівень фінансової стійкості компанії та її здатність вести діяльність навіть без використання позикового капіталу.

- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом 2022-2024-го років поступово знижується. Протягом 2022-2023-го років він знизився на 30,77%, а протягом 2023-2024-го років темп трохи сповільнився, становив 23,35%. Така динаміка є негативною, адже нормативне значення показника складає 0,4-0,6, а його значення у 2023-2024-их роках свідчать про зниження ефективності використання фінансового та виробничого потенціалу підприємства.

- Коефіцієнт фінансової залежності має нормативне значення в межах 1,67-2,5. Як ми бачимо протягом років спостерігається зниження даного показника (у 2023-ому році він знизився на 27,73%, а у 2024-ому на 12,72% відповідно), що свідчить про неповне використання фінансового потенціалу підприємством.

- Коефіцієнт покриття запасів має досить нестабільну динаміку протягом років. У 2023-ому він знизився на 52,73%, а у 2024-ому році зріс на 201,2%. Зростання показника у 2024-ому році є позитивним явищем і свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

- Коефіцієнт фінансової стійкості має нормативне значення в межах від 0,7 до 0,9. Протягом 2022-2023-го років значення не відповідало нормативному, проте мало позитивну динаміку до зростання. У 2024-ому році показник зріс до нормативного значення 0,7, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості компанії та здатність її забезпечення в довгостроковій перспективі.

- Коефіцієнт фінансової стабільності має нормативне значення в межах від 0,67 до 1,5. Протягом років відбулось його зростання, відповідно у 2023-ому році він зріс на 99,87%, проте ще був близький до нормативного, проте в 2024-ому році зростання становило ще 49,46%. Таке значення знову ж таки свідчить про наявність додаткових резервів підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

На підставі розрахунку зазначених вище коефіцієнтів маємо підставу вважати, що у підприємства високий рівень фінансової стійкості, оскільки підприємство має власний оборотний капітал, але підприємство не залучає позикові кошти, а отже він не повністю використовує свій фінансовий потенціал.

Тепер перейдемо до аналізу рівня ділової активності та рентабельності підприємства. Рівень ділової активності визначає ефективність використання суб'єктом підприємницької діяльності своїх ресурсів з метою отримання позитивних економічних результатів.

Для його визначення доцільно проаналізувати наступні показники: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, тривалість оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, тривалість обороту кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності основних засобів та коефіцієнт оборотності власного капіталу. Всі відповідні розрахунки приведено в табл. 2.13 нижче.

Таблиця 2.13 - Горизонтальний аналіз рівня ділової активності ТОВ «Доміо Паблішінг»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Чиста виручка	форма №2 (2000)	3181,2	9727,8	15097	6546,6	5369,3	205,79	55,20
Коефіцієнт оборотності активів	ЧВ (чиста виручка)/ΣА	0,51	1,97	3,30	1,47	1,32	288,72	67,10
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	ЧВ/ПА (сума поточних активів)	0,56	2,16	3,65	1,61	1,49	288,54	68,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ЧВ/ДЗ (дебіторська заборгованість)	1,97	6,05	4,49	4,08	-1,56	206,82	-25,86
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості	365/Коб.д.з.	185,1	60,3	81,4	-124,8	21,04	-67,41	34,88
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	СР (собівартість реалізованої прод.)/КЗ	0,23	0,54	1,63	0,31	1,08	130,43	200,42
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	365/Коб.к.з.	1554,1	674,4	224,5	-879,6	-449,9	-56,60	-66,71
Собівартість реалізованої продукції	ЧВ - П (прибуток) - ІВ (інші витрати) - Податок на прибуток +ІД (інші доходи)	816,8	1025,1	2192,5	208,3	1167,4	25,50	113,88
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	СВ/ВЗ (виробничі запаси)	1,15	0,86	6,05	-0,28	5,19	-24,62	600,13

Продовження табл. 2.13

Коефіцієнт оборотності основних засобів	ЧВ/ОЗ	5,74	22,42	34,17	16,68	11,75	290,50	52,42
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	ЧВ/ВК	1,14	3,21	4,67	2,06	1,47	180,91	45,85

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б

Динаміку змін основних фінансово-економічних показників рівня ділової активності ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.4 нижче.

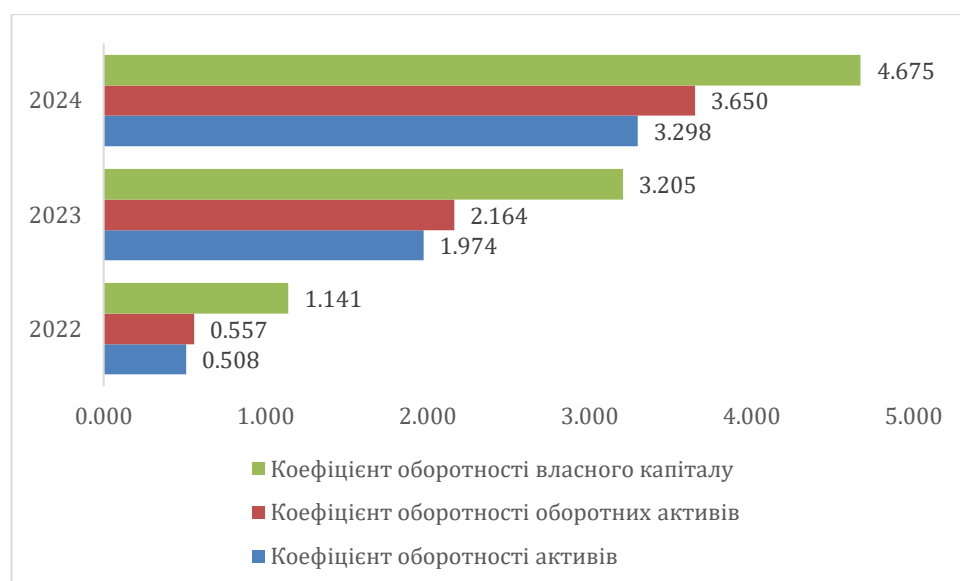


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни основних показників рівня ділової активності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Отже, як ми бачимо з проведеного аналізу протягом 2022-2024-го років відбувається зростання виручки підприємства. Коефіцієнт оборотності активів поступово зростає, у 2023-ому році він зріс на 288,72% і становив 1,974, а у 2024-ому році зростання становило ще 67,1% і показник досяг значення 3,3. Це означає що на 1 гривню активів у 2024-ому році підприємство виготовляє більше 3 грн товарів та послуг. В цілому тенденція є позитивною, проте значення залишається низьким і вказує на потребу оптимізації активів шляхом зниження запасів або дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів протягом 2022-2024-их років також має позитивну тенденцію. У 2023-ому він зріс на 288,54%, а у 2024-ому на 68,67%. Даний показник має схожу динаміку і значення з попереднім і це абсолютно логічно, адже частка основних засобів є дуже низькою в структурі активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має досить нестабільну динаміку. У 2023-ому році відбулось його зростання на 206,82%, а у 2024-ому році він знизився на 25,86%. Нормативне значення зазвичай вважається близько 12. Як ми бачимо протягом років показник знаходиться далеко від нормативного значення, проте в даній галузі є чинник сезонності, тому в даному випадку можна вважати дані значення задовільними. Також слід враховувати що не завжди зростання даного показника є позитивним явищем. Для більш точного висновку, необхідно проаналізувати вартість та необхідність залучення кредитних коштів, адже якщо вартість додаткового залучення нижча за прибуток від нарощення продажів, то в даному випадку зниження коефіцієнта матиме позитивний ефект. В даному випадку підприємство має достатньо власних оборотних коштів для забезпечення діяльності і абсолютно не залучає довгострокові та короткострокові кредити, що може свідчити про доцільність такої політики з дебіторами. Власне тривалість одного обороту у 2022-ому році становила 185 днів, у 2023-ому - 60, а в 2024-ому - 81 відповідно.

Значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості зростає протягом років, у 2022-ому показник складав 0,23, а у 2024-ому вже 1,63, така тенденція вказує на те що підприємство почало частіше розраховуватись з своїми кредиторами. Наприклад у 2024-ому році срок погашення кредиторської заборгованості становив вже 1 раз на 224 дні. Значення можна вважати оптимальним, адже підприємство має доступ до використання цих коштів для фінансування своєї діяльності безкоштовно.

Для кращої розуміння результатів аналізу внизу на рис. 2.5 подано діаграму зміни кредиторської та дебіторської заборгованості протягом досліджуваних років.

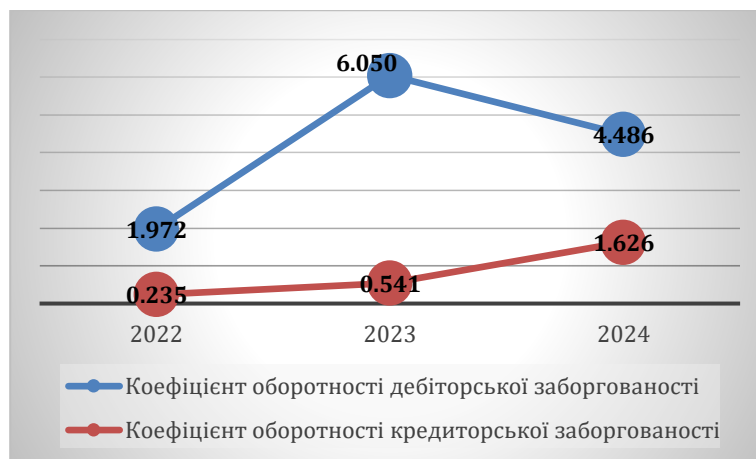


Рисунок 2.5 - Динаміка коефіцієнтів кредиторської та дебіторської заборгованостей ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Порівнюючи оборотність кредиторської та дебіторської заборгованості на діаграмі, можна визначити якість політики комерційного (товарного) кредитування в компанії. У 2022-2024 роках оборотність дебіторської заборгованості перевищувала оборотність кредиторської заборгованості, що вказує на те, що компанія ефективно керує своїми фінансовими ресурсами. Такий стан справ свідчить про те, що підприємство швидше отримує кошти від своїх клієнтів, ніж сплачує власним постачальникам, що створює позитивний грошовий потік і сприяє покращенню ліквідності.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів підприємства має нестабільну динаміку протягом років. У 2023-ому показник зазнав скорочення на 24,62%, а в 2024-ому зріс на 600,13%. Це відбулось через зниження виробничих запасів та одночасне зростання собівартості, тому це є абсолютно нормальним явищем.

Коефіцієнт оборотності основних засобів має тенденцію до зростання і в цілому знаходиться на досить високому рівні, проте це пояснюється специфікою діяльності. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також має тенденцію до зростання протягом років. У 2023-ому показник зріс на 180,91%, а в 2024-ому - на 45,85%. Таким чином, у 2024-ому році на 1 гривню власних коштів підприємство виготовляло продукції на 4,67, що свідчить про високу ефективність використання власного капіталу.

Підсумовуючи, можна сказати, що рівень ділової активності підприємства є задовільним.

Переходимо до аналізу рентабельності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг». Для оцінки рівня рентабельності підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства, коефіцієнт рентабельності продукції, та коефіцієнт рентабельності продажів. Всі відповідні розрахунки приведено в табл. 2. нижче.

Таблиця 2.14 - Аналіз рівня рентабельності ТОВ «Доміо Паблішінг»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт рентабельності активів	$\text{ЧП}/\Sigma A$	0,001	0,060	0,042	0,059	-0,018	5085,74	-30,58
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\text{ЧП}/\text{ВК}$	0,003	0,098	0,059	0,096	-0,039	3647,58	-39,41
Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства	$\text{ЧП}/\text{ЧВ}$	0,002	0,031	0,013	0,028	-0,018	1234,07	-58,46
Коефіцієнт рентабельності продукції	$\text{П}/(\text{С}/\text{В})$	0,009	0,291	0,088	0,282	-0,203	3150,51	-69,86

Джерело: розраховано автором на основі додатку А, Б

Динаміку змін основних фінансово-економічних показників рівня ділової активності ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.6 нижче.

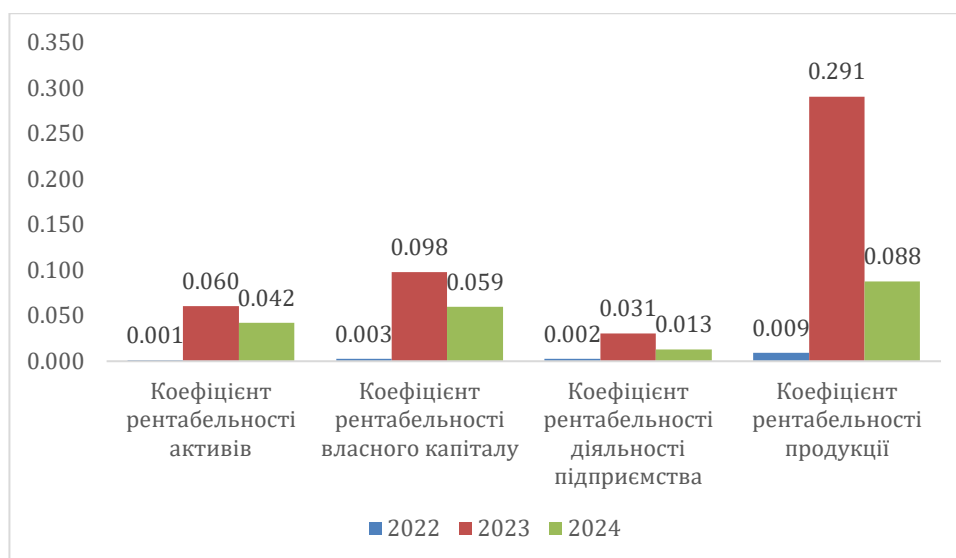


Рисунок 2.6 - Динаміка зміни основних показників рентабельності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатку А, Б

Отримані показники рентабельності є досить низькими та мають нестабільну динаміку. У 2023-ому році вони мали тенденцію до зростання, а в 2024-ому році знизились.

Коефіцієнт рентабельності активів, який визначає ефективність використання активів компанії знаходиться на дуже низькому рівня протягом років, максимальне значення було в 2023-ому році, коли рентабельність становила 0,06.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує скільки гривень прибутку генерується на одну гривню власних коштів. Даний показник в 2023-ому році виріс на 3647,58% і становив 0,098, а в 2024-ому скоротився до 0,059, що свідчить про необхідність більше ефективного управління власним капіталом.

Коефіцієнт рентабельності діяльності підприємства характеризує загальну ефективність діяльності компанії. У 2023-ому році даний показник зріс на 1234,07%, а в 2024-ому зазнав спадної тенденції і становив 0,013 (-58,46%). Таким чином можна сказати, що підприємство веде неефективну господарську діяльність.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість основної діяльності. В 2023-ому році даний показник зріс на 3150,51% і склав 0,291, що в цілому є задовільним значенням для галузі, проте в 2024-ому році показник скоротився майже на 70% що свідчить про неефективність діяльності.

Отже, узагальнюючи можна сказати що підприємство ТОВ "Доміо Паблішінг" має досить низькі показники рентабельності і потребує удосконалення стратегії управління витратами та оптимізації процесів з метою підвищення рівня прибутковості діяльності.

На завершення, розрахуємо коефіцієнт ймовірності банкрутства підприємства у 2024-ому році. Коефіцієнт ймовірності банкрутства розраховується за наступною формулою:

$$Кй. б = Кп. л + 3,33Ка + 5,71Кр. в. к , \quad (2.4)$$

де Кп.л - коефіцієнт поточної ліквідності;

Ка - коефіцієнт автономії;

Кр.в.к - коефіцієнт рентабельності власного капіталу[47].

Таблиця 2.15 - Шкала визначення ймовірності банкрутства

Значення коефіцієнт ймовірності банкрутства	Ймовірність банкрутства
6 і вище	низька
5,99 - 5,30	можлива
5,29 - 3,49	висока
3,48 і нижче	дуже висока

Джерело: складено автором на основі [47]

$$Кй. б = 3,067 + 3,33 * 0,705 + 5,71 * 0,059 = 5,751$$

Отже, відповідно до табл. 2.15, можемо зробити висновок, що ймовірність банкрутства даного підприємства є можливою, проте маловірогідною.

Таким чином аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» показав, що підприємство має задовільний стан матеріально-технічної бази, є ліквідним, платоспроможним, фінансово стійким та з низькою схильністю до банкрутства. Аналіз рівня ділової активності також є задовільним, а от рентабельність підприємства є низькою і

потребує підвищення шляхом оптимізації витрат, нарощення обсягів реалізації та більш ефективного використання ресурсів.

2.3 Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

Ефективність операційної діяльності є результатом здатності підприємства перетворювати залучені ресурси на дохід із мінімальними витратами та допустимим рівнем фінансового ризику. В даному розділі буде проаналізовано ефективність використання основних засобів, трудових ресурсів, оборотних активів, розраховано узагальнюючі показники ефективності, а також проведено аналіз витрат та доходів підприємства.

Рационалізація витратної частини бюджету є одним із ключових напрямів підвищення операційної ефективності підприємства. Для подальшої розробки рекомендацій спершу буде доцільно провести горизонтальний аналіз витрат підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом останніх 3-ох років. Це дасть уявлення про зони найбільшого фінансового навантаження, які потребують першочергової оптимізації. В табл. 2.16 нижче подано результати.

Таблиця 2.16 - Горизонтальний аналіз витрат ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років (тис. грн)

Стаття витрат	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Собівартість реалізації	814,0	1028,4	2192,5	214,3	1164,1	26,3	113,2
собівартість реалізованої готової продукції	2,7	0,0	0,0	-2,7	0,0	-100,0	0,0
собівартість реалізованих товарів	811,3	1028,4	2192,5	217,1	1164,1	26,8	113,2
Адміністративна витрати	1579,0	3838,1	5329,5	2259,1	1491,3	143,1	38,9
Амортизація основних засобів	134,1	209,0	157,0	74,9	-51,9	55,8	-24,8

Продовження табл. 2.16

Взноси на соціальні заходи апарата управління підприємством	102,5	412,5	499,4	310,0	86,9	302,6	21,1
Інші витрати загальногосподарського призначення	438,3	555,3	1269,4	117,0	714,1	26,7	128,6
Витрати на інформаційне обслуговування, придбання літератури, оплату інтернет-послуг	363,6	719,7	956,7	356,2	236,9	98,0	32,9
Витрати на оплату праці апарата управління підприємством	481,8	1900,9	2293,8	1419,1	392,9	294,6	20,7
Плата за розрахунково-касове обслуговування	58,8	40,8	153,1	-18,1	112,4	-30,7	275,6
Витрати на збут	769,1	4765,6	7329,4	3996,5	2563,8	519,7	53,8
Відрахування на соціальні заходи	36,0	114,9	133,1	78,9	18,3	219,4	15,9
Інші витрати, пов'язані з збутом товарів, виконанням робіт, послуг	123,4	411,5	2626,7	288,1	2215,1	233,5	538,3
Комісійні витрати на винагороду продавців	2,1	5,9	10,9	3,8	5,0	179,2	84,6
Витрати на оплату праці (збут)	163,5	546,7	605,2	383,2	58,4	234,4	10,7
Витрати на передпродажну підготовку	51,5	45,4	12,7	-6,1	-32,7	-11,9	-72,0
Витрати на рекламу та дослідження ринку	325,8	3612,2	3866,8	3286,4	254,6	1008,8	7,0
Витрати на транспортування готової продукції та товарів	66,8	28,9	74,0	-37,9	45,1	-56,7	155,7

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Як ми бачимо з проведеного вище аналізу витрат собівартість товарів протягом досліджуваних років стрімко зростають. В 2023-ому році темп приросту склав 26,3%, а в 2024-ому 113,2 відповідно. Таке зростання пов'язане в першу чергу з зростанням обсягу реалізації, а по-друге враховуючи економічне

становище в країні відчувається значний інфляційний тиск, що в свою чергу вплинуло на зростання цін у постачальників типографічних послуг.

Далі було проаналізовано адміністративні витрати. Амортизація основних засобів складає лише невелику їх частку і суттєвого впливу на дану категорію не має. Витрати на оплату праці апарату управління підприємства та відповідно внески на соціальні заходи протягом досліджуваних років поступово зростають внаслідок інфляції. Витрати на інформаційне обслуговування, придбання літератури, оплату інтернет-послуг також мають тенденцію до зростання. В 2023-ому році їх темп приросту складав 98%, а в 2024-ому році 32,9%. Важливо звернути увагу на статтю інших витрат підприємства. Вона включає в себе витрати на оренду приміщення, витрати на консультаційні послуги юристів, аудиторів тощо. Протягом 2022-2023-го років дана стаття витрат зросла на 26,7%, а в 2023-2024-ому ще на 128,6%, що свідчить про збільшення обсягу адміністративних потреб компанії. Така динаміка може бути пов'язана з зростання цін на оренди офісу та професійних консультаційних послуг або ж просто це може бути наслідком розширення масштабів діяльності, що потребує більшої кількості зовнішніх консультацій.

Також було проаналізовано витрати підприємства на збут. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи протягом досліджуваних років зростають. Інші витрати пов'язані з збутом товарів, робіт та послуг у 2023-ому році зросли на 233,52%, а в 2024-му році ще на 538,3%. Така стрімка динаміка може пояснюватись активізацією маркетингових заходів, таких як наприклад збільшення кількості спец-проєктів. Єдина стаття яка протягом років скорочувалась - це витрати на передпродажну підготовку. В 2023-ому дана стаття скоротилась на 11,9%, а в 2024-ому ще на 72%, що пояснюється тим, що підприємству вже вдалось оптимізувати процеси підготовки продукції до реалізації. Витрати на рекламу та дослідження ринку містять в собі витрати на організацію медіа-заходів та послуги зовнішніх спеціалістів в сфері піару, маркетингу та айті. Дана стаття витрат в 2023-ому році зросла на 1008%, а в 2024-

ому ще на 7%, що може свідчити про про активну фазу просування бренду та адаптацію до сучасних економічних та політичних умов.

Для кращого розуміння внизу було побудовану діаграми структури адміністративних та збутових витрат у 2024-ому році. Як ми бачимо з діаграми на рис. 2.7, в структурі адміністративних витрат найбільша частка припадає на витрати на оплату праці апарату управління (43%), другою за величиною є стаття «інші витрати» (24%), а на третьому місці - витрати на інформаційне обслуговування які складають 18% від загальних адміністративних витрат.

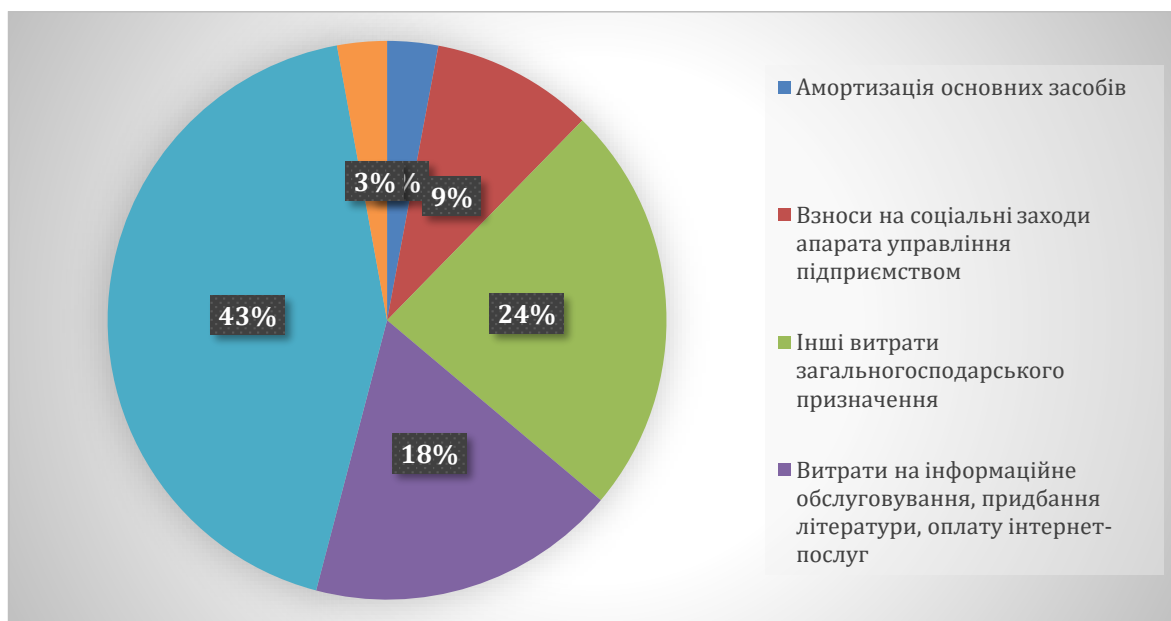


Рисунок 2.7 - Структура адміністративних витрат підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

З діаграми на рис. 2.8 можна побачити що більше половини витрат припадає на рекламні витрати та дослідження ринку, другою за величиною є стаття інші витрати (36%).

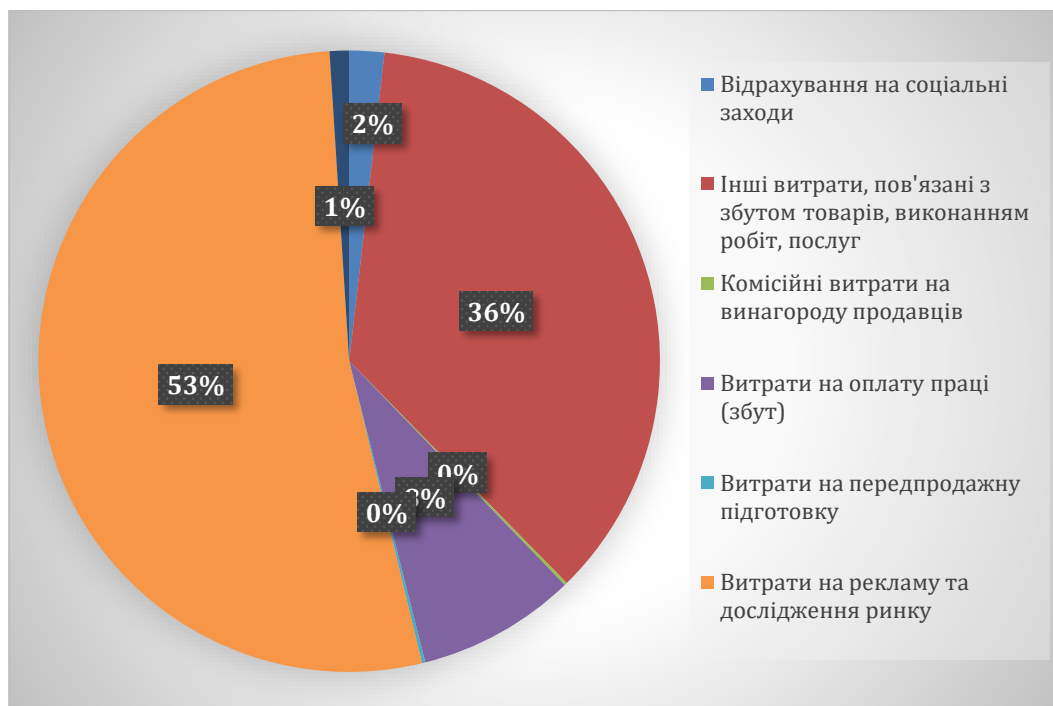


Рисунок 2.8 - Структура збутових витрат підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Підсумовуючи, підприємству необхідно оптимізувати витрати пов'язані з оплатою праці апарату управління підприємства, витрати на маркетинг та інші витрати збутової діяльності. Додатково необхідно стимулювати кінцевого споживача до купівлі фізичного примірника журналу.

Додатково в табл. 2.17 було проведено горизонтальний аналіз доходів підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг».

Таблиця 2.17 - Горизонтальний аналіз доходів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років (тис. грн)

	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
				2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Доходи від реалізації	4424,5	11894,0	18553,0	7469,5	6659,0	168,8	56,0
дохід від реалізації готової продукції	2,7	0,0	0,0	-2,7	0,0	-100,0	0,0
дохід від реалізації робіт та послуг	2967,3	9991,7	15991,3	7024,3	5999,6	236,7	60,0
дохід від реалізації товарів	1077,7	1501,7	1894,8	424,0	393,0	39,3	26,2

Продовження табл. 2.17

Вирахування з доходу	376,8	400,6	666,9	23,8	266,4	6,3	66,5
Інший операційний дохід	0,0	1474,2	112,9	1474,2	-1361,3	0,0	-92,3
Інший дохід	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Всього	4424,5	13368,2	18666,0	8943,7	5297,8	202,1	39,6

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Як ми бачимо, протягом аналізованих років доходи підприємства зростають. В 2023-ому році темп приросту доходів становив 202,14%, а в 2024-ому - 39,63% відповідно. Найбільшу частку складають доходи від реалізації робіт та послуг, що вказує на стабільне функціонування основної діяльності та ефективність реалізації рекламних послуг. Проте особливу увагу необхідно звернути на статтю «Вирахування з доходу», дана стаття це повернення друкованої версії журналу дистриб'юторами, з чого можна зробити висновок про те, що підприємство має 50% повернень, а це в свою чергу недоотримані доходи. Підсумовуючи, підприємство має звернути увагу на дану статтю доходів та працювати над стимулюванням продажів друкованих видань та оптимізувати їх тираж.

Тепер буде доцільно проаналізувати ефективність використання основних засобів підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг». Результати подано в табл. 2.18 нижче.

Таблиця 2.18 - Горизонтальний аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Фондомісткість	Фк (балансова вартість основних засобів) / Вп (вартість виробленої продукції)	0,174	0,045	0,029	-0,130	-0,015	-74,39	-34,39

Продовження табл. 2.18

Фондові ддача	Вп/Фк	5,74	22,42	34,17	16,68	11,75	290,5	52,42
Рентабе льність ОЗв	Пб (прибуток п- ва)/Фк*100%	0,013	0,686	0,435	0,673	-0,252	5109,55	-36,68

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б

Показник фондомісткості показує вартість основних фондів компанії, яка припадає на одиницю вартості валової продукції. Як ми бачимо даний показник протягом 2022-2023-го років має спадну тенденцію, що є позитивним явищем. В 2023-ому році показник скоротився на 74,39%, а в 2024-ому ще на 34,39%.

Показник фондовіддачі є обернено пропорційним до показника фондомісткості і показує скільки вироблено продукції на одиницю основних фондів. Як ми бачимо в 2023-ому році відбулось зростання на 290,5%, а в 2024-ому показник зріс ще на 52,42%.

Наступний важливий показник, який узагальнює дані про ефективність матеріально-технічної бази - рентабельність основних засобів. Для більшої наочності нижче було побудовано діаграму (рис. 2.9), на якій зображено динаміку зміни коефіцієнта рентабельності основних засобів протягом досліджуваних років.

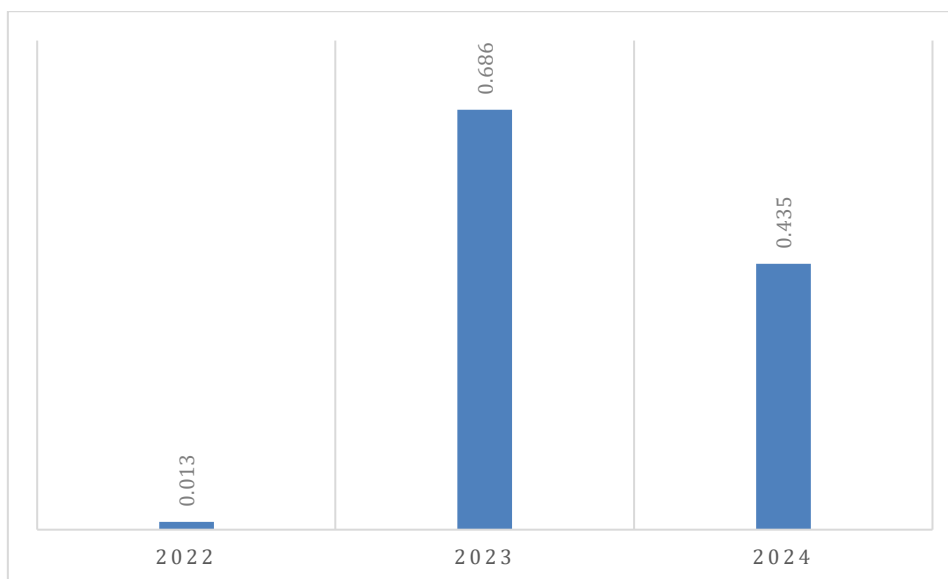


Рисунок 2.9 - Динаміка рентабельності основних засобів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б

Як видно з діаграми, рентабельність основних засобів протягом досліджуваних років є нестабільною: в 2023-ому році вона зросла з 0,013 до 0,686, відповідно темп приросту становив 5109,55%, а в 2024-ому показник скоротився на 36,68%, проте все одно залишився на досить високому рівні.

Підсумовуючи, можна сказати що підприємство використовує основні фонди досить ефективно.

Наступним кроком проведемо аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. Результати представлено в табл. 2.20 нижче.

Таблиця 2.20 - Горизонтальний аналіз показників ефективності використання оборотних активів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	V (виручка)/Середня вартість оборотних активів	0,557	2,164	3,650	1,607	1,486	288,54	68,67
Тривалість одного обороту	$365/\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів}$	655,3	168,7	100,0	-486,7	-68,7	-74,3	-40,7
Рентабельність оборотних активів	Чистий прибуток/Середня вартість оборотних активів	0,001	0,066	0,046	0,065	-0,02	5083,4	-29,9
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	Середня вартість оборотних активів/ V	1,795	0,462	0,274	-1,333	-0,19	-74,26	-40,7

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б

Динаміку зміни коефіцієнта оборотності оборотних активів ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.6 нижче.

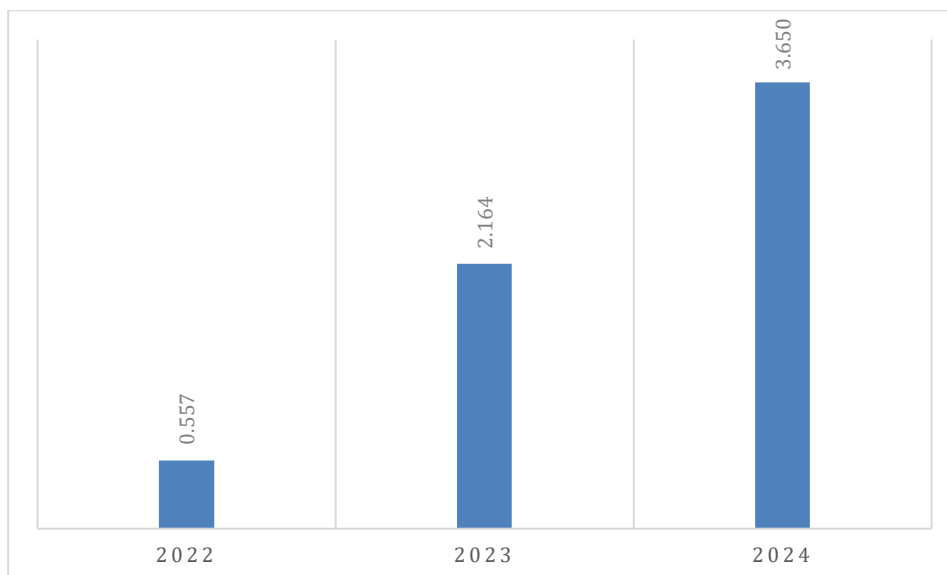


Рисунок 2.10 - Динаміка коефіцієнта оборотності оборотних активів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б

З проведеного аналізу видно зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів, яке свідчить про те, що підприємству необхідно все менше і менше ресурсів щоб підтримувати поточний рівень активності. Відповідно, тривалість обороту оборотних активів протягом досліджуваного періоду скорочується, що є позитивною динамікою. Рентабельність оборотних активів показує ефективність їх використання підприємством з метою генерації чистого прибутку. Відповідно, показник має досить нестабільну динаміку: в 2023-ому році відбувається зростання на 5083,4%, а в 2024-ому зменшення на 29,9%. Тепер більш детально розглянемо коефіцієнт завантаження оборотних коштів. Даний показник характеризує величину оборотних коштів на 1 гривню реалізованої продукції. Протягом досліджуваних років значення даного показника скорочується, що свідчить про позитивну динаміку. Простими словами, для отримання кожної гривні виручки підприємство використовує все менше і менше оборотних ресурсів.

Тепер переходимо до аналізу ефективності трудових ресурсів підприємства. Результати подано в табл. 2.21 нижче.

Таблиця 2.21 - Горизонтальний аналіз показників ефективності трудових ресурсів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Фонд оплати праці	-	645,3	2430,7	2945,5	1785,5	514,7	276,70	21,18
Чисельність персоналу	-	23	20	20	-3	0	-13,04	0,00
Продуктивність трудових ресурсів за вартісним методом	Виробіток/Середньооблікова чисельність персоналу	138,3	486,4	754,9	348,1	268,5	251,66	55,20
Рентабельність витрат на персонал	Прибуток/ФОП(Фонд оплати праці)	0,011	0,123	0,065	0,111	-0,057	982,95	-46,79
Зарплатомісткість продукції	ФОП/Обсяг реалізованої продукції	0,203	0,250	0,195	0,047	-0,055	23,19	-21,92
Фондоозброєність, грн	Фк/Середньооблікова кількість працівників	24,091	21,695	22,090	-2,396	0,395	-9,95	1,82

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б

Динаміку змін основних показників ефективності трудових ресурсів ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.6 нижче.

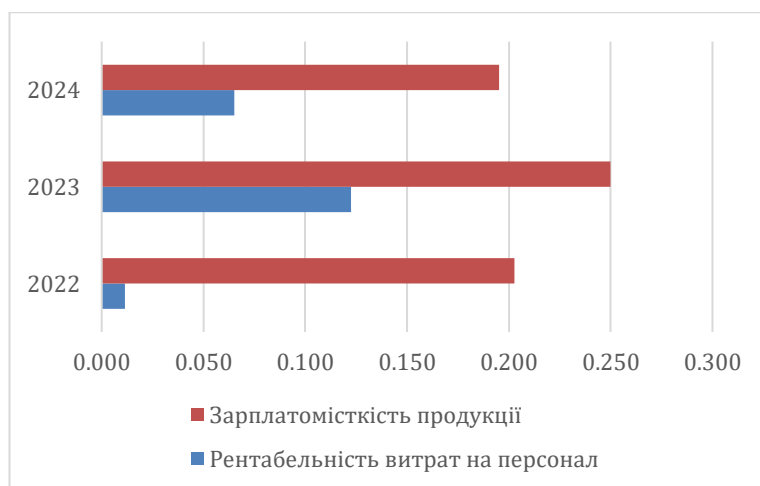


Рисунок 2.11 - Динаміка змін основних показників ефективності трудових ресурсів ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б

Як ми бачимо з проведеного аналізу фонд оплати праці протягом 2022-2024 років постійно зростає (в 2023-ому році зростання становило 276,7%, а в 2024-ому році ще 21,18%), що свідчить про свідому соціальну політику компанії.

Чисельність працівників протягом 2022-2023 років скоротилась на 13,04%, що може пояснюватись початком повномасштабної війни, а в 2024-ому році кількість працівників залишилась незмінною.

Продуктивність трудових ресурсів є найголовнішим індикатором ефективності трудових ресурсів. Для даної галузі зручно проводити оцінку за вартісним методом оскільки підприємство здійснює діяльність в сфері послуг і вони є різноманітними. Даний показник, якщо говорити простими словами, відображає скільки продукції в грошових одиницях приносить один працівник підприємству за досліджуваний період. Як ми бачимо, протягом 2022-2024 років даний показник стрімко зростає (в 2023-ому році приріст становив 251,66%, а в 2024-ому році відповідно 55,2%), що свідчить про ефективну організацію праці.

Наступний показник - рентабельність витрат на персонал, демонструє скільки прибутку приносить кожна гривня витрат на оплату праці персоналу. Відповідно, протягом досліджуваних років динаміка даного показника є досить нестабільною. В 2023-ому році відбулось зростання майже на 1000%, а в 2024-ому році темп приросту був від'ємним (-46,79%). Таку динаміку в 2023-ому році можна пояснити суттєвим зростанням прибутку внаслідок швидкої адаптації до нових умов діяльності. В 2024-ому році відбулось підвищення заробітних плат внаслідок інфляції, а прибуток знизився внаслідок значного зростання витрат. Не зважаючи на негативну динаміку, в сучасних умовах значних ринкових коливань підприємство досить непогано адаптується та демонструє високий рівень професіоналізму.

Зарплатомісткість продукції відображає яка частку витрати на оплату праці займають в вартості вироблених товарів або послуг. З проведеного аналізу видно, що динаміка показника протягом років є нестабільною. В 2023-ому році внаслідок значного зростання фонду оплати праці показник зріс до 25%, проте оскільки це сфера послуг показник цілком адекватний. В 2024-ому році фонд

оплати праці зріс лише на 20%, а от виручка зросла на 55,2%, тому зарплатомісткість знизилась, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

Останній показник - фондоозброєність, характеризує оснащеність працівників основними фондами. Як ми бачимо, в 2023-ому році динаміка є спадною, показник скоротився на 9,95%, а в 2024-ому зріс на 1,82%. В цілому, враховуючи сферу діяльності та політичне та економічне становище в країні, незначний спад показника в 2024-ому році не є критичним. Отже, можна сказати що фондоозброєність працівників ТОВ «Доміо Паблішінг» знаходиться на достатньому рівні.

Підсумовуючи, підприємство досить ефективно використовує свої трудові ресурси.

Тепер переходимо до аналізу узагальнюючих показників ефективності, які включають рентабельність продажів, рентабельність витрат, рентабельність операційної діяльності та витрати на 1 гривню товарної продукції. Результати представлено в табл. 2.22 нижче.

Таблиця 2.22 - Горизонтальний аналіз загальних показників ефективності операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельність продажів	ЧП/В	0,002	0,031	0,013	0,028	-0,018	1234,07	-58,46
Рентабельність витрат	ЧП/Витрати	0,002	0,027	0,013	0,025	-0,015	1093,89	-53,33
Рентабельність операційної діяльності	Операційний прибуток/Собівартість	0,011	0,354	0,107	0,343	-0,247	3151,66	-69,85
Витрати на 1 грн товарної продукції	Собівартість/Виручка	0,257	0,105	0,145	-0,151	0,040	-58,96	37,81

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б

Динаміку змін узагальнюючих показників ефективності діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.12 нижче.

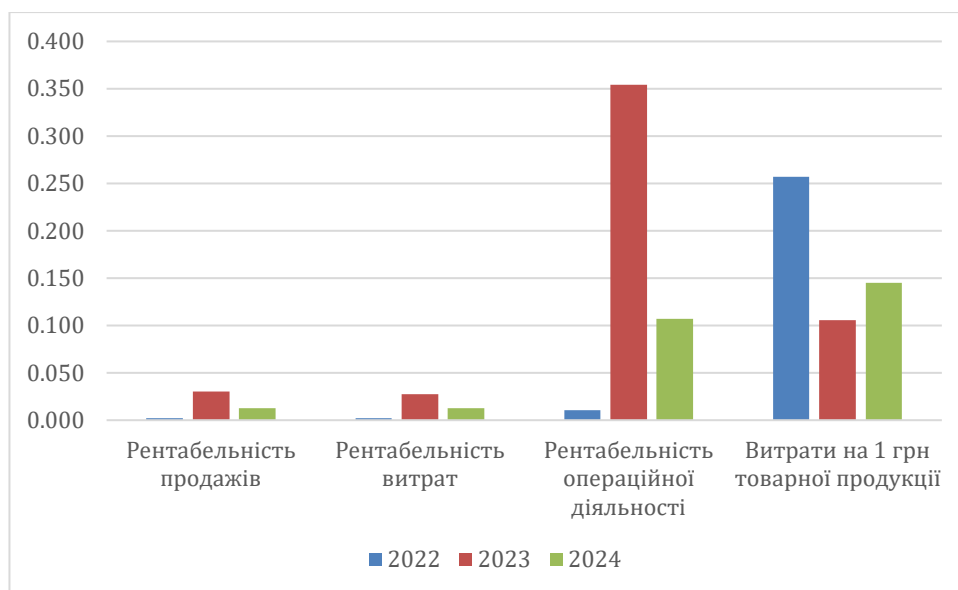


Рисунок 2.12 - Динаміка зміни узагальнюючих показників ефективності діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі додатків А, Б

Отже, як ми бачимо з проведеного вище аналізу показник рентабельності продажів протягом 2022-202 років має нестабільну динаміку. У 2023-ому показник зріс на 1234,07%, проте все одно залишився на досить низькому рівні, а в 2024-ому році коефіцієнт скоротився на 58,46%. Рентабельність продажів дозволяє оцінити ефективність реалізації послуг. Коефіцієнт показує скільки гривень чистого прибутку отримає підприємство з кожної гривні проданих товарів або послуг. Отже, можна зробити висновок про зниження ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг».

Наступний проаналізований показник - рентабельність витрат. Коефіцієнт демонструє яка частка грошових доходів припадає на кожну гривню витрат. В 2023-ому році спостерігається позитивна динаміка - показник зріс на 1093,89%, а в 2024-ому знизився на 53,33%.

Далі було проаналізовано коефіцієнт рентабельності операційної діяльності, який показує на скільки прибутковою є основна діяльність підприємства, або іншими словами скільки гривень операційного прибутку

підприємство отримує на кожну гривню виручки. Даний показник має аналогічну до попередніх показників динаміку.

Останній показник - витрати на одну гривню товарної продукції або послуг. Як ми бачимо, в 2023-ому році витрати на 1 гривню виручки скоротились на 58,96%, що свідчить про покращення ефективності управління витратами. В 2024-ому році показник зріс на 37,81%, що вказує на погіршення динаміки.

Враховуючи специфіку рекламної галузі доцільно також розрахувати такі показники як вартість залучення клієнтів (CAC), цінність життєвого циклу клієнта (LTV), рентабельність інвестицій в рекламу (ROAS) та маржинальний дохід, а також проаналізувати їх динаміку протягом 2022-2024 років. В табл. 2.23 нижче подано горизонтальний аналіз перерахованих показників.

Таблиця 2.23 - Горизонтальний аналіз показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг»

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-		Темп приросту, %	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
К-сть клієнтів за рік	Рахунок 361	67	76	106	9	30	13,43	39,47
К-сть залучених клієнтів (нових)	Рахунок 361	26	49	64	23	15	88,46	30,61
CAC (Customer Acquisition Costs)	Маркетингові витрати/К-сть нових залучених клієнтів	12,53	73,72	60,42	61,19	-13,29	488,3	-18,0
LTV (lifetime value)	Дохід за рік/К-сть клієнтів	47,48	127,99	142,43	80,52	14,428	169,58	11,27
ROAS (Return on Advertising Spent)	Виручка/Витрати на збут	4,14	2,04	2,06	-2,09	0,019	-50,65	0,91
Маржинальний дохід	Виручка-Змінні витрати	1797,6	4595,46	6313,53	2797,9	1718,07	155,65	37,39

Продовження табл. 2.23

Співвідношення LTV:CAC	LTV/CAC	3,78	1,74	2,36	-2,053	0,621	-54,18	35,77
------------------------	---------	------	------	------	--------	-------	--------	-------

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої документації підприємства та додатку Б

Динаміку змін основних показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» подано на рис. 2.13 нижче.

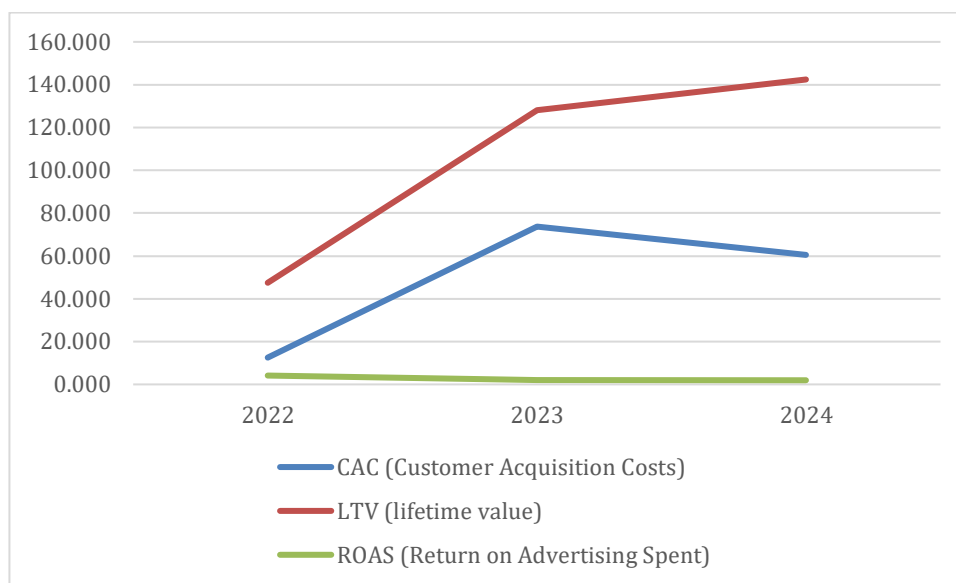


Рисунок 2.13 - Динаміка зміни основних показників ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» протягом 2022-2024 років

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства та додатку Б

На основі аналізу оборотно-сальдової відомості по рахунку 361, було визначено кількість клієнтів які замовляли у підприємства рекламні послуги протягом досліджуваного періоду. Загальна кількість клієнтів мала тенденцію до зростання, відповідно в 2023-ому році темп приросту становив 13,43%, а в 2024-ому - 39,47%.

Кількість нових клієнтів протягом досліджуваних років також зростає, в 2023-ому році вдалось залучити на 88,46% більше нових рекламодавців, а в 2024-ому їх кількість зросла ще на 30,61%.

Для оцінки ефективності каналів просування для початку доцільно розрахувати вартість залучення клієнтів (CAC). В 2022-ому році CAC складала

12,53 тис. грн, в 2024-ому році показник зріс на 488,32% і становив 73,72 тис. грн. Протягом 2023-2024 років спостерігається позитивна динаміка, відповідно показник скоротився на 18,04%, що свідчить про зростання ефективності управління витратами та більш обережну стратегію.

Наступний показник - цінність життєвого циклу клієнта (LTV). В цьому випадку показник було розраховано за спрощеною методикою, тому йдеться про «середній LTV», який дає загальне уявлення про те скільки в середньому доходу приносить один клієнт. Протягом досліджуваного періоду цей показник зростає, що є позитивною тенденцією. В 2023-ому році показник зріс на 169,58% і становив майже 128 тис. грн, в 2024-ому темп приросту сповільнився і становив 11,27%.

Окрему увагу було приділено аналізу рентабельності інвестицій у рекламу (ROAS). Даний показник демонструє скільки гривень доходу генерує 1 гривня витрат на збут. В 2022-ому році ROAS складав 4,14 грн, однак протягом наступних років скоротився до 2,06 грн, що є негативною динамікою і означає, що зростання витрат на маркетинг не дало бажаного ефекту в короткостроковій перспективі. Водночас, наразі важко робити остаточні висновки про ефективність маркетингової стратегії, адже враховуючи зростання кількості рекламодавців протягом років інвестиції можуть мати відкладений ефект. Протягом наступних років залучені клієнти можуть здійснити повторні замовлення на більші суми завдяки сформованій за допомогою маркетингу лояльності та довіри. Отже, оцінка ефективності в даному випадку потребує довгострокового підходу.

Наступний аналізований показник - маржинальний дохід, який ще по-іншому називають сумою покриття. Відповідно, це частина виручка, яка залишається на формування прибутку та покриття постійних витрат. Як ми бачимо, протягом 2022-2024 років значення зростає: вже в 2023-ому році зростання становило 155,65%, а в 2024-ому - 37,39%, що є позитивною тенденцією.

Для узагальнення оцінки ефективності маркетингу підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» було проаналізовано співвідношення суми яка витрачається на залучення одного клієнта до суми, яку в середньому витрачає рекламодавець. Оптимальним вважається співвідношення 3:1. Як ми бачимо, в 2022-ому році LTV був у 3,789 разів вищим за САС, тобто цілком відповідав нормативному значенню. Починаючи з 2023-го року підприємство почало реалізовувати доволі агресивну маркетингову стратегію, що спричинило значне зростання витрат і, як наслідок, знизило значення показника на 54,18%. Втім, як вже зазначалось раніше, ефект від маркетингу можна побачити в більш довгостроковій перспективі. В 2024-ому році показник зріс на 35,77%, що може свідчити про поступове повернення до ефективного використання рекламного бюджету і результативність проведених рекламних кампаній.

Підсумовуючи, підприємство демонструє ефективне використання основних засобів, трудових ресурсів, оборотних активів та має позитивні результати від впровадження маркетингової стратегії. Водночас, наявні суттєві проблеми з рентабельністю, що в свою чергу може свідчити про проблеми з управлінням собівартістю, неефективне ціноутворення, низький обсяг продажів або бути пов'язано з надмірно високими адміністративними та збутовими витратами.

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг»

Проведемо кореляційно-регресійний аналіз операційної діяльності підприємства. Такий вид аналізу дозволяє виявити взаємозв'язок між чистим доходом як результуючим показником і факторними ознаками, які можуть впливати на нього. Метою є кількісна оцінка сили впливу факторів та побудова рівняння регресії для опису їхнього ефекту на чистий дохід.

У ролі результуючого показника виступає чистий дохід підприємства від реалізації товарів та послуг, оскільки саме даний показник відображає загальну

ефективність діяльності підприємства, а як факторні змінні використано: кількість залучених рекламодавців, адміністративні витрати та витрати на збут.

Кількість залучених рекламодавців - показник, що відображає обсяг клієнтської бази підприємства в сфері реклами.

Адміністративні витрати - витрати, пов'язані з управлінням підприємством та забезпеченням його функціонування.

Витрати на збут - витрати, пов'язані з реалізацією продукції/послуг, просуванням на ринку.

Всі ці фактори безпосередньо характеризують операційну діяльність підприємства, оскільки вони пов'язані з основною діяльністю компанії - залученням клієнтів, управлінськими процесами та реалізацією товарів і послуг.

Припустимо, що залежність між чистим доходом (Y) і трьома незалежними змінними (X_1 , X_2 , X_3) описується рівнянням:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3, \quad (2.1)$$

де Y - чистий дохід (тис. грн),

X_1 - кількість залучених рекламодавців (шт),

X_2 - адміністративні витрати (тис. грн),

X_3 - витрати на збут (тис. грн),

a_0 - вільний член рівняння,

a_i - коефіцієнти регресії ($i = 1, 3$).

У табл. 2.24 нижче наведено вхідні дані, що використовуються для аналізу.

Таблиця 2.24 - Вхідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу

Період	Чистий дохід, тис. грн	Кількість рекламодавців, одиниць	Адміністративні витрати, тис. грн	Витрати на збут, тис. грн
2022 1кв	636,24	15	268,44	130,74
2022 2кв	699,86	16	307,91	176,89
2022 3кв	986,17	13	631,61	192,27
2022 4кв	858,92	23	371,07	269,18
2023 1кв	1 945,56	14	652,48	810,15
2023 2кв	2 140,12	15	748,44	1 096,08
2023 3кв	3 015,62	24	1 535,26	1 191,39
2023 4кв	2 626,51	23	901,96	1 667,95

Продовження табл. 2.24

2024 1кв	3 019,42	23	906,01	1 245,99
2024 2кв	3 321,36	25	1 039,25	1 685,75
2024 3кв	4 680,10	29	2 131,80	1 832,34
2024 4кв	4 076,22	29	1 252,43	2 565,27

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації підприємства

Для оцінки сили зв'язку між ознаками проведено кореляційний аналіз. Результати наведено в табл. 2.25 нижче.

Таблиця 2.25 - Результати кореляційного аналізу

	Чистий дохід	Кількість рекламодавців	Адміністративні витрати	Витрати на збут
Чистий дохід, тис. грн	1			
Кількість рекламодавців	0,81209302	1		
Адміністративні витрати	0,91012357	0,7346451	1	
Витрати на збут	0,93076654	0,78786274	0,74097144	1

Джерело: складено автором

Для того щоб оцінити тісноту зв'язку між факторними ознаками та результативною використаємо шкалу Чеддока. Згідно з шкалою Чеддока, тіснота зв'язку чистого доходу з кожною з ознак характеризується як дуже сильна або сильна.

Таблиця 2.26 - Характеристика зв'язку між результативного та факторними ознаками

Показник	Кількість рекламодавців	Адміністративні витрати	Витрати на збут
Чистий дохід	сильний	дуже сильний	дуже сильний

Джерело: складено автором

Проведений кореляційний аналіз підтвердив дуже тісний зв'язок між чистим доходом від реалізації товарів та послуг і адміністративними та збутовими витратами. Величина коефіцієнтів кореляції перевищує 0,9, що за шкалою Чеддока відповідає високій силі зв'язку. Згідно з отриманими результатами можна стверджувати, що в даному випадку мультиколінеарність може бути. У зв'язку з цим буде доцільно проаналізувати вплив кожного фактора

на чистий дохід окремо - шляхом розгляду моделей парних лінійних регресій. Відповідно, перша модель буде відображати зв'язок між чистим доходом та кількістю залучених рекламодавців.

З метою визначення форми зв'язку між досліджуваними ознаками необхідно провести регресійний аналіз. Результати для першої моделі подано в таблиці нижче.

Таблиця 2.27 - Регресійна статистика

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,812093022
R-квадрат	0,659495077
Нормований R-квадрат	0,625444585
Стандартна помилка	830,7461754
Спостереження	12

Джерело: складено автором

R-квадрат нормований складає 0,6254, що означає що 62,54% варіацій чистого доходу пояснюються зміною показника кількості залучених рекламодавців.

Результати дисперсійного аналізу подані в таблиці нижче.

Таблиця 2.28 - Результати дисперсійного аналізу

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	13366720,4	13366720,4	19,368151	0,001333143
Залишок	10	6901392,08	690139,2079		
Підсумок	11	20268112,5			

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, критерій Фішера становить 19,368, звідси можна зробити висновок про надійність даної моделі та її значущість, оскільки табличне значення критерія Фішера (4,96) є меншим (при ступені свободи $\alpha = 0,005 - 0$).

Наступним етапом необхідно провести регресійний аналіз аби перевірити наявність та силу статистичного зв'язку між факторною та результативною ознаками. Як ми бачимо, Р-значення фактору кількості залучених рекламодавців близьке до 0, що свідчить про значимість впливу даного фактору на чистий дохід.

Таблиця 2.29- Результати регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	-1587,6349	922,7645	-1,7205	0,1161	-3643,6825	468,4126
Змінна X 1	188,9868	42,9425	4,4009	0,0013	93,3049	284,6687

Джерело: складено автором

Щоб перевірити значущість обраних параметрів регресії використовують також t-критерій, який необхідно порівняти з значенням критичним значенням коефіцієнта Стюдента (t-критерію). В даному випадку табличне значення коефіцієнта Стюдента при рівні значущості 0,95 складає 2,2281. Таким чином можна зробити висновок про те що кількість залучених рекламодавців на рік має статистично значущий вплив, оскільки t-статистичне значення складає 4,4009 і є більшим за 2,2281.

Рівняння регресії матиме вигляд: $y = -1587,63 + 188,98X_1$

Таким чином, зростання рекламодавців призведе до зростання чистого доходу на 188,98 тис. грн. Залежність чистого доходу від кількості залучених рекламодавців подано на рис. 2.14.



Рисунок 2.14 - Залежність чистого доходу від кількості залучених рекламодавців

Джерело: складено автором

Тепер проведемо регресійний аналіз для другої моделі, яка відображатиме взаємозв'язок між чистим доходом та величиною адміністративних витрат.

Результати регресійного аналізу для другої моделі подано в табл. 2.30 нижче.

Таблиця 2.30 - Регресійна статистика

<i>Регресійна статистика</i>	
Множинний R	0,910123569
R-квадрат	0,82832491
Нормований R-квадрат	0,811157402
Стандартна помилка	589,8754126
Спостереження	12

Джерело: складено автором

R-квадрат нормований складає 0,8111, що означає що 81,11% варіацій чистого доходу пояснюються зміною показника адміністративних витрат.

Результати дисперсійного аналізу подані в табл. 2.31 нижче.

Таблиця 2.31 - Результати дисперсійного аналізу

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>
Регресія	1	16788582,5	16788582,5	48,2495692	3,96542E-05
Залишок	10	3479530,02	347953,002		
Підсумок	11	20268112,5			

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, критерій Фішера становить 48,249, звідси можна зробити висновок про надійність даної моделі та її значущість, оскільки табличне значення критерія Фішера (4,96) є меншим (при ступені свободи $\alpha = 0,005 - 0$).

Розрахунки для регресійного аналізу для другої моделі подано в табл. 2.32 нижче.

Таблиця 2.32 - Результати регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	298,3231	338,9234	0,8802	0,3994	-456,8453	1053,4916
Змінна X 2	2,2729	0,3272	6,9462	0,0000	1,5438	3,0020

Джерело: складено автором

P-значення фактору адміністративних витрат близьке до 0, що свідчить про значимість впливу даного фактору на чистий дохід.

Як вже зазначалось раніше, табличне значення коефіцієнта Стюдента при рівні значущості 0,95 складає 2,2281. Таким чином можна зробити висновок про

те що обсяг адміністративних витрат на рік має статистично значущий вплив, оскільки t-статистичне значення складає 6,9461 і є більшим за 2,2281.

Рівняння регресії матиме вигляд: $y = 298,32 + 2,27X_2$

Таким чином, зростання адміністративних витрат на 1 тис. грн призведе до зростання чистого доходу на 2,27 тис. грн. Залежність чистого доходу від адміністративних витрат подано на рис. 2.15.

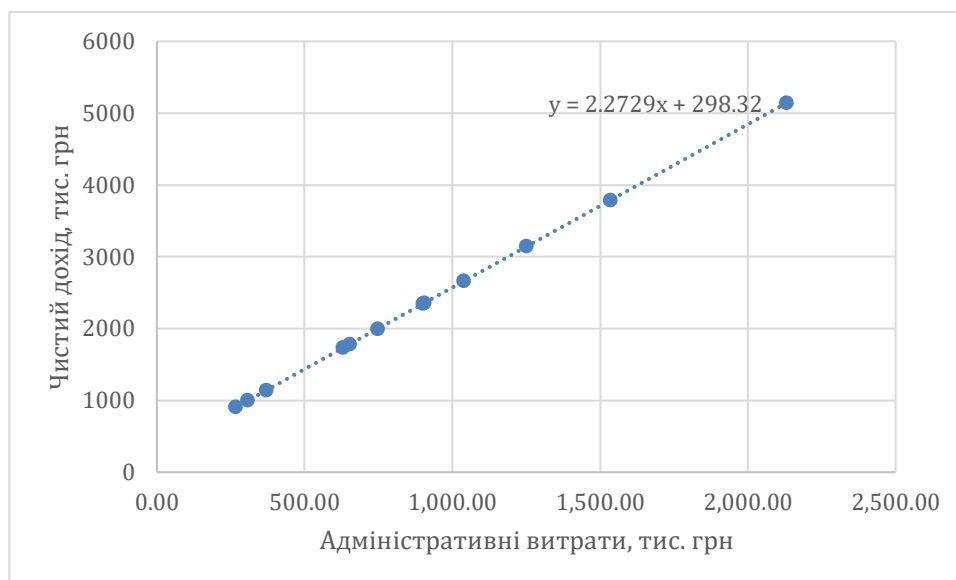


Рисунок 2.15 - Залежність чистого доходу від адміністративних витрат

Джерело: складено автором

Тепер проведемо регресійний аналіз для третьої моделі, яка відображатиме взаємозв'язок між чистим доходом та величиною витрат на збут.

Результати регресійного аналізу для третьої моделі подано в табл. 2.33 нижче.

Таблиця 2.33 - Регресійна статистика

Регресійна статистика	
Множинний R	0,930766543
R-квадрат	0,866326358
Нормований R-квадрат	0,852958994
Стандартна помилка	520,5105584
Спостереження	12

Джерело: складено автором

R-квадрат нормований складає 0,8529, що означає що 85,29% варіацій чистого доходу пояснюються зміною показника витрат на збут .

Результати дисперсійного аналізу подані в табл. 2.34 нижче.

Таблиця 2.34 - Результати дисперсійного аналізу

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	1	17558800,1	17558800,1	64,8090636	1,1144E-05
Залишок	10	2709312,41	270931,241		
Підсумок	11	20268112,5			

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, критерій Фішера становить 64,809, звідси можна зробити висновок про надійність даної моделі та її значущість, оскільки табличне значення критерія Фішера (4,96) є меншим (при ступені свободи $\alpha = 0,005 - 0$).

Розрахунки для регресійного аналізу для другої моделі подано в табл. 2.35 нижче.

Таблиця 2.35 - Результати регресійного аналізу

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t- статистика	P- Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y	606,0316	261,9943	2,3131	0,0433	22,2718	1189,7913
Змінна X 3	1,6118	0,2002	8,0504	0,0000	1,1657	2,0579

Джерело: складено автором

P-значення фактору витрат на збут близьке до 0, що свідчить про значимість впливу даного фактору на чистий дохід.

Як вже зазначалось раніше, табличне значення коефіцієнта Стьюдента при рівні значущості 0,95 складає 2,2281. Таким чином можна зробити висновок про те, обсяг витрат на збут на рік має статистично значущий вплив, оскільки t-статистичне значення складає 8,0504 і є більшим за 2,2281.

Рівняння регресії матиме вигляд: $y = 606,03 + 1,61 * X_3$

Таким чином, зростання витрат на збут на 1 тис. грн призведе до зростання чистого доходу на 1,61 тис. грн. Залежність чистого доходу від збутових витрат подано на рис. 2.16.

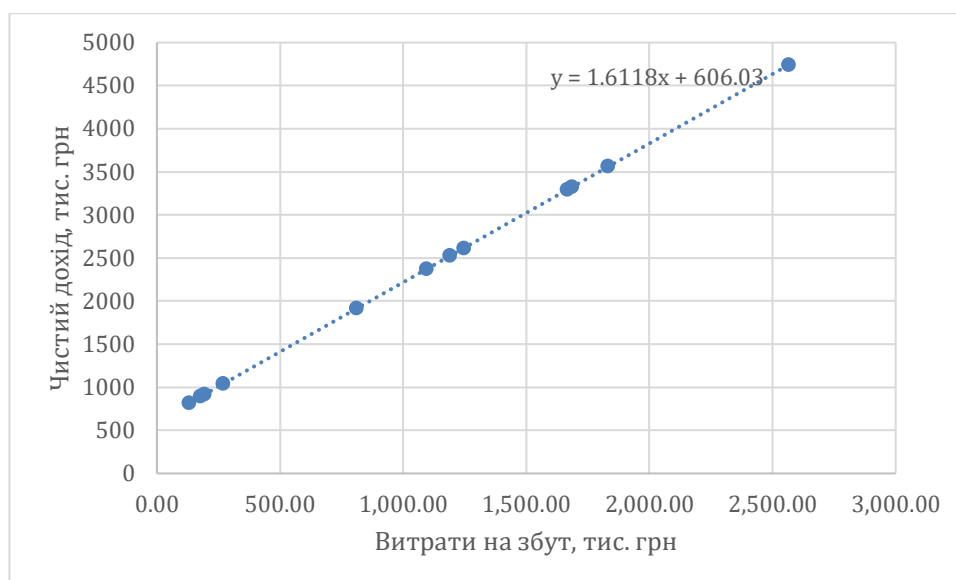


Рисунок 2.16 - Залежність чистого доходу від витрат на збут

Джерело: складено автором

Тепер побудуємо надійні інтервали для параметрів регресії:

$$93,3049 \leq a_1 \leq 284,6687;$$

$$1,5438 \leq a_2 \leq 3,0019;$$

$$1,1656 \leq a_3 \leq 2,0578;$$

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності за наведеною нижче формулою:

$$\varepsilon_i = a_i \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}_i}, i = \overline{1,3} \quad (2.2)$$

Тоді, маємо $\varepsilon_1 = 1,680$, $\varepsilon_2 = 0,871$, $\varepsilon_3 = 0,739$.

Отже, зростання кількості залучених рекламодавців на 1% спричинить зростання чистого доходу на 1,680%, зростання адміністративних витрат на 1% спричинить зростання чистого доходу на 0,871%, а якщо збутові витрати зростуть на 1%, то чистий дохід зросте на 0,739%.

Підсумовуючи, проведений вище кореляційно-регресійним аналіз дозволив виявити та кількісно оцінити взаємозв'язок між чистим доходом та обраними для дослідження факторними ознаками.

Згідно з отриманими результатами, було встановлено наявність тісного зв'язку між усіма досліджуваними факторами. Згідно зі шкалою Чеддока, зв'язок

із кількістю залучених рекламодавців характеризується як сильний (коефіцієнт кореляції 0,812), а з адміністративними витратами та витратами на збут - як дуже сильний (коефіцієнти кореляції 0,910 та 0,931 відповідно).

Враховуючи наявність мультиколінеарності було прийнято рішення про доцільність проведення аналізу парних лінійних регресій. На основі цього вдалось встановити, що кожен з досліджуваних факторів має статистично значущий вплив на чистий дохід. Відповідно про це свідчать високі значення критерію Фішера, та t-статистики.

Коефіцієнти детермінації для даних моделей становлять 0,6254, 0,8111, 0,8529 відповідно, що свідчить про високу якість моделей та їх пояснювальну здатність. Як ми бачимо, найбільший вплив на чистий дохід мають саме збутові витрати, адже їх зміна пояснює 85,29% варіацій чистого доходу.

З аналізу еластичності, можна зробити висновок, що найбільш еластичним фактором є кількість залучених рекламодавців, адже їх збільшення дає найвищий відносний приріст чистого доходу. Відповідно, з цього можна зробити висновок про необхідність фокусування уваги підприємства на розширенні клієнтської бази рекламодавців, як ключового фактора зростання операційної ефективності компанії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено всебічний аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг» - рекламного агентства, яке працює під відомою французькою маркою «ELLE» на основі ліцензійного договору. Горизонтальний аналіз балансу за 2022-2024 роки показав зростання власного капіталу, скорочення поточних зобов'язань та зростання необоротних активів при одночасному зниженні оборотних активів. Вертикальний аналіз активу балансу у 2024-ому показав що найбільшу частку в структурі займають саме дебіторська заборгованість (73%), на другому місці - основні засоби, які займають 9%, на третьому гроші та їх еквіваленти - 8% відповідно.

Аналіз фінансового стану підприємства встановив, що ТОВ «Доміо Паблішінг» має задовільний стан матеріально-технічної бази з урахуванням нематеріального характеру виробництва. Оцінка ліквідності та платоспроможності показала, що підприємство поступово покращує свої показники і на 2024 рік має достатню ліквідність, хоча у 2022 році були проблеми з абсолютною ліквідністю.

Аналіз фінансової стійкості виявив високий рівень забезпечення власним капіталом та низьку залежність від зовнішнього фінансування. Це свідчить про фінансову стабільність компанії, однак вказує на неповне використання фінансового потенціалу, оскільки підприємство не залучає позикові кошти навіть для розвитку.

Дослідження ділової активності виявило зростання коефіцієнтів оборотності активів, основних засобів та власного капіталу, що вказує на покращення ефективності використання ресурсів. Водночас, показники рентабельності залишаються низькими, що в свою чергу свідчить про необхідність оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

В пункті 2.3 дипломної роботи було проведено аналіз ефективності використання підприємством основних засобів, оборотних активів, трудових ресурсів та було розраховано узагальнюючі показники ефективності. Окрім цього було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз витрат підприємств з метою визначення зон найбільшого фінансового навантаження, які потребують першочергової оптимізації. Згідно з отриманими результатами, найбільше навантаження створюють адміністративні та збутові витрати, а саме найбільшу частку адміністративних витрати складають витрати на оплату праці управлінського персоналу, які займають 42% в їх структурі. Серед витрат на збут, першочергової оптимізації потребують витрати на маркетингове дослідження ринку та інші витрати, які включають витрати на оплату консультаційних послуг спеціалістів в сфері айті та маркетингу. В цілому, підприємство демонструє високий рівень ефективності використання основних засобів, оборотних активів, трудових ресурсів та має позитивні результати від

впровадження маркетингової стратегії. Водночас, узагальнюючі показники вказують на проблеми з рентабельністю, викликані в першу чергу неефективним ціноутворенням, низькими обсягами продажів та надмірно високими адміністративними та збутовими витратами.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз показав, що на чистий дохід підприємства найбільший вплив мають адміністративні та збутові витрати, тоді як кількість залучених рекламодавців пояснює лише 62,54% варіацій чистого доходу. Результати аналізу коефіцієнтів еластичності демонструють, що підприємству необхідно зосередити увагу на розширенні клієнтської бази рекламодавців, адже їх збільшення дає найвищий відносний приріст чистого доходу, що в свою чергу сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ»

3.1 Диверсифікація діяльності як напрям підвищення операційної ефективності підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг»

З метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства доцільно застосовувати не лише оптимізацію витратної складової, а й займатись пошуком додаткових джерел доходу, які здатні зменшити залежність від одного виду функціонування і тим самим знизити операційні ризики. Диверсифікація, як інструмент стратегічного управління, надає змогу досягти цього завдяки формуванню нових комерційних каналів. У випадку ТОВ «Доміо Паблішінг» доцільно розглянути вертикальний тип диверсифікації - відповідно пов'язаний технологічно та маркетингово з вже наявними послугами. Перейдемо до розгляду рекомендації.

Для ТОВ «Доміо Паблішінг» можна запропонувати впровадити окрему підписку на цифровий контент, тобто зробити paywall.

Paywall це система обмеження доступу, яка буває різних типів, проте в конкретно даному випадку найбільш ефективним буде freemium, адже саме такий підхід ефективно використовують конкуренти. Це гібридний пейвол, який поєднує ознаки жорсткого та м'якого пейволу. Тобто, певна частина контенту доступна безкоштовно, а за доступ до продовження або до більш ексклюзивних матеріалів споживачу пропонується придбати підписку.

Зазвичай, люди готові платити за ексклюзивний контент, тому можна обмежити доступ до ексклюзивних інтерв'ю та історій, або частково обмежити доступ до контенту на спеціалізовані теми, такі як штучний інтелект, криптовалюта які можуть зацікавити споживачів. Окрім цього доцільно запровадити нові типи контенту, а саме - відео-інтерв'ю з зірками, бейкстейджі, відео, подкасти, гайди, інфографіки тощо.

Для ТОВ «Доміо Паблішинг» такий підхід може бути корисним для розвитку бізнесу та підвищення доходів. Окрім цього, в перспективі можна буде підвищити ціни на рекламні розміщення, адже рекламодавець буде отримувати аудиторію яка є більш зацікавленою та цільовою. Споживачі конкретного контенту, зазвичай мають вищий рівень зацікавленості та готові витратити гроші на спеціалізовану інформацію. Для рекламодавців це означає, що вони можуть звертатися до більш зацікавлених і платоспроможних користувачів. Водночас, для рекламодавця може бути важливо розміщувати свій контент в ексклюзивних умовах. Платні статті можуть давати певну ексклюзивність, що може бути вельми привабливим для рекламодавців, які хочуть бути асоційованими з високоякісним або преміум-контентом. Це створює унікальний імідж для бренду. Крім того, цифрові підписки можуть бути більш доступними для молодших поколінь, що активно використовують технології для доступу до інформації.

Розроблена рекомендація потребує додаткових витрат на створення більш ексклюзивного контенту з метою забезпечення більш ефективної монетизації проекту, не зважаючи на те що вона буде впроваджуватись на базі вже наявних технічних та ресурсних можливостей. Нижче розрахуємо витрати на впровадження даної рекомендації.

В першу чергу розрахуємо витрати на маркетинг, відповідно першим кроком є створення креативів. Результати представлено в табл. 3.1 нижче.

Таблиця 3.1 - Розрахунок витрат на створення рекламних креативів

Ціна 1 креативу, грн	450
Необхідна кількість креативів у 1-ий місяць, шт.	10
Необхідна щомісячна кількість креативів, шт.	4
Витрати річні на створення креативів, грн	24300

Джерело: розраховано автором

В перший місяць доцільно витрачати на рекламу більше коштів, адже висока активність на старті дозволяє швидше отримати зворотній зв'язок, оптимізувати кампанії та забезпечити базовий рівень продажів для подальшого масштабування.

Наступний кроком необхідно розрахувати витрати пов'язані з таргетованою рекламою в таких соціальних мережах як Instagram/Facebook, адже саме через соціальні мережі формується основна частина трафіку на сайт, а також відбувається ефективна комунікація з цільовою аудиторією.

Результати розрахунків подано в табл. 3.2 нижче.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на таргетовану рекламу в соціальних мережах для першого місяця

Середній CPM, грн	230,00
CTR	1,5%
CPC	15,33
Конверсія	5%
Кількість показів	1 000 000,00
Кліки	15 000,00
Ліди	750,00
Бюджет, грн	230 000,00
Вартість одного підписника, грн	306,67

Джерело: розраховано автором

Таким чином, в перший місяці необхідно витратити 230 тис. грн на таргетинг, що забезпечить підприємству 750 лідів.

Окрім цього, розрахуємо щомісячні витрати на таргетовану рекламу в соціальних мережах. Результати представлено в табл. 3.3 нижче.

Таблиця 3.3 - Розрахунок витрат на таргетовану рекламу в соціальних мережах для наступних місяців

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Кількість показів	250 000
Кліки	3 750
Ліди	187,5
Бюджет	57 500,00

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, підприємству необхідно щомісячно витрачати 57,5 тис. грн щоб залучати нових підписників на платний контент.

Окрім обмеження вже наявного контенту з метою кращої монетизації проекту необхідно впровадити новий мультимедійний контент у вигляді відео роликів, інтерв'ю, ексклюзивних статей та подкастів. Для реалізації даного проекту необхідно залучати додатковий персонал у штат, а саме:

- Оператора-монтажера - людину, яка буде проводити зйомку та монтаж подкастів/роликів/інтерв'ю/бекстейджі/відео тощо
- Редактора мультимедіа - людину, яка здійснюватиме загальний контроль якості, змісту та стилю контенту. Головним його завданням є прийняття остаточних рішень про те, що публікувати, коли і у якому вигляді. Окрім цього він здійснює планування контенту
- Контент-продюсера - людину, яка займатиметься організацією зйомок, запрошенням гостей, буде здійснювати загальне управління процесом від ідеї до публікації
- Копірайтера або журналіста - людину, яка готуватиме сценарії, тексти, текстові супроводи до контенту, проводити інтерв'ю тощо
- Дизайнера-ілюстратора, який створюватиме інфографіку, гайди та інший візуальний контент.

Результати розрахунку витрат пов'язаних з залученням всього перерахованого вище персоналу представлено в табл. 3.4 нижче.

Таблиця 3.4 - Витрати на оплату праці нових працівників ТОВ «Доміо Паблішінг»

Спеціаліст	Кількість працівників	Зарплата місячна, грн	Доплата (15%), грн	Місячний оклад, грн	Річний фонд оплати праці	Нарахування на фонд оплати праці, грн
Оператор	1	22 000	3 300	25 300	303 600	66 792
Редактор мультимедіа	1	26 000	3 900	29 900	358 800	78 936
Контент-продюсер	1	30 000	4 500	34 500	414 000	91 080
Копірайтер/журналіст	1	24 000	3 600	27 600	331 200	72 864
Дизайнер-ілюстратор	1	8 000	1 200	9 200	110 400	24 288
Всього:	5	110 000	16 500	126 500	1 518 000	333 960

Джерело: розраховано автором

Отже, введення 5 додаткових співробітників коштуватиме підприємству в сумі 1851,96 тис. грн на рік. Відповідно річний фонд оплати праці 1518 тис. грн та нарахування на нього - 333,96 тис. грн.

Також для забезпечення реалізації проекту необхідно закупити технічне обладнання та декор для студії. Розрахунок витрат на основні засоби/МНМА та розрахунок їх річної суми амортизації представлено в табл. 3.5 нижче.

Таблиця 3.5 - Витрати на основні засоби та МНМА

Найменування	Ціна, грн	Кількість, шт.	Первісна вартість всього, грн	Термін використання, років	Річна сума амортизації, грн
Відеокамера Canon XA40	45 000	1	45 000	5	9 000
Мікрофон петличний MusicMate MM-120 EchoTint	2 054	4	8 216	3	2 739
Освітлення Godox SL100D-K2 Softbox Kit	17 000	1	17 000	5	3 400
Карта пам'яті для камери Samsung EVO	1 299	5	6 495	2	3 248
Ноутбук для монтажу Apple Mac Book Pro 16 (36GB/512GB)	121 000	1	121 000	5	24 200
Ноутбук Apple MacBook Air 2020, 256GB	30 999	4	123 996	5	24 799
Штатив	8 000	1	8 000	3	2 667
Декор студії:					
Крісло	2 600	4	10 400	4	2 600
Стелаж	10 900	2	21 800	7	3 114
Стіл	7 500	1	7 500	6	1 250
Фон	2 700	2	5 400	5	1 080
Декоративний світильний	1 500	1	1 500	3	500
Горщикова рослина	1 200	4	4 800	2	2 400
Всього	251 752	31	381 107	55	80 996

Джерело: розраховано автором

Для всіх матеріальних необоротних активів які відповідають критеріям основних фондів та МНМА підприємством було обрано метод нарахування амортизації, який забезпечує рівномірне списання їхньої вартості протягом строку корисного використання, відповідно - прямолінійний метод амортизації. Таким чином, річна сума амортизації складатиме 80,99 тис. грн.

Тепер буде доцільно розрахувати одноразові витрати пов'язані з реалізацією даного проекту. Результати узагальнено в табл. 3.6 нижче.

Таблиця 3.6 - Одноразові витрати на впровадження платної підписки на контент

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Витрати на впровадження paywall	92 000,00
Налаштування платіжної системи LiqPay	13 000,00
Дизайн сайту	20 000,00
Маркетинг	234 500,00
Юридичний супровід	15 000,00
Всього	374 500,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, одноразові витрати на впровадження проекту складатимуть 374,5 тис. грн, які планується амортизувати протягом одного року. Основна частина витрат пов'язана безпосередньо з впровадженням системи paywall, для якої необхідні Back-end та Front-end розробники, які напишуть код. Додатково необхідно підключити систему оплати. В даному випадку було обрано LiqPay, оскільки дана система має широкий функціонал, є простою та інтуїтивно зрозумілою користувачам, а також відповідає сучасним умовам безпеки. Для повноцінної реалізації проекту необхідно також оновити дизайн сайту, з метою адаптації нового функціоналу в інтерфейс користувача та забезпечення зручної навігації. Оскільки запуск проекту потребує інформування користувачів, було також закладено витрати на маркетингові заходи, відповідно в перший місяць доцільно залучити якомога більше підписників, тому було закладено 230 тис. грн на таргетовану рекламу в соціальних мережах та 4,5 тис грн на розробку креативів, які мають залучити щонайменше 750 підписників. Крім того впровадження paywall потребує юридичного супроводу, зокрема необхідно правильно оформити користувацьку угоду, політику конфіденційності а також умови повернення коштів.

Нижче порахуємо постійні щомісячні витрати пов'язані з реалізацією проекту, а саме витрати на різноманітні сервіси, платформи та оренду студії. Результати представлено в табл. 3.7 нижче.

Таблиця 3.7 - Постійні витрати пов'язані з впровадженням платної підписки

Постійні витрати	Призначення	Ціна, грн/рік
Платформи/Сервіси:		
Adobe Creative Cloud	Монтаж відео	2 460,00
Хмарне сховище (Google Drive, etc. 2ТБ)	Для зберігання текстових та відео-матеріалів	4 260,00
Canva Pro	Створення та дизайн візуального контенту	4 920,00
Оренда приміщення	Для зйомки відео/інтерв'ю	240 000,00
Всього:		251 640,00

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, постійні витрати підприємства будуть пов'язані, зокрема, з орендою студії, в якій будуть проводити зйомки інтерв'ю, відео та іншого мультимедійного контенту. Окрім цього для здійснення діяльності по створенню контенту необхідно придбати підписки на певні сервіси та платформи. Таким чином річна вартість відповідних витрат складатиме 251,64 тис. грн.

Наступним кроком необхідно узагальнити всі витрати пов'язані з впровадженням даного проекту. Результати представлено в табл. 3.8 нижче.

Таблиця 3.8 - Узагальнення витрат на впровадження платної підписки

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Сервер	500
Платіжні комісії (4% від доходу)	4%
Технічна підтримка сайту	8000
Амортизація одноразових витрат	31 208,33
Всього	39 708,33
Річний фонд оплати праці	1 518 000
Нарахування на фонд оплати праці	333 960
Постійні витрати на сервіси та оренду	251 640,00
Річна сума амортизації МНМА та основних засобів	80 996
Витрати на створення креативів	19 800
Маркетингові витрати	632 500
Річні витрати	3 313 396,32

Джерело: розраховано автором

Таким чином, річні витрати на впровадження даної рекомендації складатимуть 3313,39 тис. грн.

Далі в табл. 3.9 було проведено розрахунок витратної ціни підписки.

Таблиця 3.9 - Обґрунтування ціни підписки

Собівартість залучення 1 підписника, грн	1 178,10
Норма рентабельності	0,45
Ціна (з урахуванням еквайрингу), грн	2 309,99
ПДВ, грн	462,00
Витратна ціна послуги, грн	2 771,99
Місячна ціна підписки, грн	231,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, річна ціна підписки складатиме 2771,99 грн, а в перерахунку на місць 231 грн відповідно.

Економічним ефектом від впровадження даної рекомендації буде відповідно додаткове джерело доходу для підприємства. Розрахунок потенційного доходу представлено в табл. 3.10 нижче.

Таблиця 3.10 - Економічний ефект від впровадження рекомендації

Річний дохід, грн	7 796 226,63
Чистий дохід, грн	6 496 855,53
Фінансовий результат до оподаткування	2 871 610,14
Податок на прибуток, грн	516 889,83
Чистий прибуток, грн	2 354 720,32

Джерело: розраховано автором

Підсумовуючи, впровадження пейволу для підприємства ТОВ «Доміо Паблішінг» створить додатковий річний дохід у розмірі 7796,23 тис. грн, водночас чистий прибуток складатиме 2354,72 тис. грн. Як ми бачимо, впровадження системи платного доступу до частини контенту дозволить підвищити ефективність операційної діяльності, за рахунок створення стабільного джерела доходу та зниження ризику залежності від рекламної моделі монетизації діяльності. Крім того, даний захід дозволить підвищити цінність контенту, що в свою чергу сприятиме зміцненню іміджа бренду.

3.2 Маркетингові заходи як інструмент підвищення операційної ефективності ТОВ «Доміо Паблішінг»

Маркетингова діяльність ТОВ «Доміо Паблішінг» є досить різноманітною і охоплює широкий спектр інструментів та каналів просування. Вона включає як класичну рекламу в медіа та активне просування через соціальні мережі, так і створення різноманітних рекламних спецпроектів, таких як колаборації, PR-активності та інтеграції у редакційний контент. Окрім цього, підприємство займається організацією та проведенням спецзаходів, які дозволяють залучати рекламодавців та сприяють формуванню позитивного іміджу бренду. Ціллю маркетингової стратегії підприємства є не лише підвищення впізнаваності бренду, а й залучення нових клієнтів, монетизація контенту та розширення каналів доходу.

З метою залучення аудиторії та нових рекламодавців пропонується провести іміджевий офлайн захід в столиці, а саме - майстер клас по створенню капсульного гардеробу від зіркової української дизайнерки Каті Сильченко, з якою журнал ELLE вже мав досвід успішної співпраці в межах спецпроектів.

Зокрема, серед партнерів та потенційних спонсорів планується залучити різні українські бренди, а саме Cher17, Andre Tan, Kacharovska та Gepur. Такий формат дозволяє інтегрувати рекламодавців у подію. Зокрема, бренди отримують згадки в події у вигляді реклами, банерів тощо, PR-підтримку та візуальну присутність у локації, а також будуть включені до презентації від зіркової дизайнерки та матимуть змогу познайомитись з своєю цільовою аудиторією ближче. Завдяки цьому можна буде частково покрити витрати - приблизно 50%.

Тепер перейдемо до загального опису концепції заходу. Орієнтація заходу спрямована на українських жінок, віком від 25 до 45 років, які мають бажання виглядати стильно і при цьому ефективно формувати та використовувати гардероб. Подія буде платною - квитки продаватимуться на сайті журналу ELLE. Усі учасниці отримають практичні знання щодо формування капсульного

гардеробу через персоналізований підхід, тобто з урахуванням типу фігури, кольорової гами, типажу зовнішності, модних тенденцій тощо.

Програма заходу буде складатись з двох частин - лекційної та практичної частини. Спочатку жінок ознайомлять з поняттям стилістики, продемонструють на екрані капсульні комбінації одягу, розкажуть про типи фігур тощо. У практичному блоці на основі випадкового голосування оберуть 3-ох учасниць для яких у реальному часі разом зі стилістом та аудиторією буде сформовано індивідуальні капсульні комплекти.

Також окрім цього, дівчата зможуть насолодитись фотозоною, фуршетом та отримають подарунки від журналу ELLE та партнерів.

Нижче порахуємо очікувані загальні витрати на організацію та проведення даного заходу, який включатиме приблизно 150 осіб.

Планується створити 2 тарифи квитків на подію, відповідно такий підхід дозволить охопити ширшу аудиторію та диференціювати рівень сервісу гостей.

Відповідно, стандартний квиток включатиме лекцію з двох частин, фуршет та подарунки. VIP-квиток передбачає розширений досвід: окрім основної програми, гості отримають доступ до ексклюзивного afterparty, участь у закритому networking, додатковий подарунок від бренду та окрему зону з баром і музичним супроводом (DJ-сет).

Даний формат забезпечить зростання доходу за рахунок VIP-квитків, а також розподіл на сегменти матиме позитивний вплив на рівень престижності бренду та формуватиме імідж якісного івенту.

Першим кроком, розрахуємо собівартість подарунку для учасниць, який включатиме брендovanі стікери на телефон, брендований міні-блокнот, шопер, свічку, косметичку та аромасаше. Усі ці елементи не лише підвищать лояльність аудиторії, але й сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та формуванню його позитивного іміджу. Завдяки повсякденному використанню подарункової колекції, бренд отримає додаткову «банерну присутність» у житті цільової аудиторії, що в свою чергу підсилить цінність бренду. Розрахунок собівартості подарунку представлено в табл. 3.11 нижче.

Таблиця 3.11 - Калькуляція собівартості подарунку учасникам

Стаття витрат	Сума, грн
Брендований пакет з ручками	43
Листівка з побажанням	2,5
Брендовані стікери	6,71
Брендований міні-блокнот	62,48
Брендований шопер	89,59
Брендована свічка	50
Брендована косметичка	142,7
Аромасаше	80
Собівартість подарунку	476,98

Джерело: розраховано автором

Таким чином, собівартість подарунку учасникам складає 476,98 грн. Переходимо до калькуляції витрат на проведення даної події. Результати представлено в табл 3.12 нижче.

Таблиця 3.12 - Калькуляція витрат на проведення події

Стаття витрат	Сума, грн
Оренда локації для проведення лекції	20000
Оформлення, квіти	10000
Фуршет	65000
Оренда техніки та меблів:	101250
LED-екран	24900
Комплект активних колонок JBL PRX (715,815)	4500
Світлова голова Beam 230 7R	1200
LED BAR 12XR RGBW	700
DMX пульт керування	400
LED PAR 64 RGBW	400
Сцена	7600
Бренд Волл 2х3м	500
Бренд Волл 5х2,8м	2300
Стільці для гостей	8250
Стільці для ведучих	500
Гонорар спікера	50000
Персонал:	34600
Координатор (event-менеджер)	15000
Event-асистент	2000
Офіціант-раннер (2 ос.)	2000
Фотограф/Відеограф	8000
Монтажер відео (постпродакшн)	4600
Охоронник	3000
Зірковий спікер	25000
Подарунок учасникам	71547
Всього	302397

Джерело: розраховано автором

Отже, загальні витрати становитимуть 302,39 тис. грн. Як вже було сказано раніше, половину витрат було покрито за рахунок інтеграції в подію рекламодавців. Відповідно, витрати складатимуть 151198,5 грн. Тепер перейдемо до розрахунку витрат на проведення afterparty (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Калькуляція витрат на проведення afterparty

Стаття витрат	Сума, грн
DJ	4522
DJ обладнання	1300
Бар-кейтеринг	14000
Оренда локації лаунж	4500
Фотозона	7500
Друк VIP бейджів	1250
Бренд Волл 2х3м	500
Декор	3000
VIP-подарунок	0
Всього	36572

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, проведення VIP afterparty коштуватиме 36,57 тис. грн. Afterparty - це не просто вечірка, це місце де учасниці зможуть протестувати отримані на лекціях знання на практиці створивши образи на вечірку, зануритись в стильне середовище, отримати фідбек від стиліста та просто розслабитись в красивій атмосфері. Для підприємства проведення afterparty це не просто іміджева активність, а й стратегічний крок, який дозволить привабити нових замовників та рекламодавців завдяки підсиленню позиціонуванню ELLE, як бренду преміум класу.

Тепер необхідно розрахувати вартість квитків для двох сегментів - звичайного та. VIP. Результати представлено в табл. 3.14 нижче.

Таблиця 3.14 - Обґрунтування ціни квитка для першого сегменту

Собівартість 1 гостя, грн	1 007,99
Норма рентабельності	0,55
Ціна, грн	1 562,38
ПДВ, грн	312,48
Витратна ціна квитка, грн	1 874,86
Заокруглена ціна, грн	1 875,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином вартість квитка для першого сегменту складатиме 1874,86 грн. Для зручності суму було округлено до 1875 грн. Тепер розрахуємо вартість квитка VIP у табл. 3.15 нижче.

Таблиця 3.15 - Обґрунтування ціни квитка для другого (VIP) сегменту

Собівартість 1 VIP гостя, грн	1 739,43
Норма рентабельності	0,55
Ціна, грн	2 696,12
ПДВ, грн	539,22
Витратна ціна квитка, грн	3 235,34
Заокруглена ціна, грн	3 240,00

Джерело: розраховано автором

Ціна квитка VIP містить в собі всі ті самі витрати, що й квиток в першому сегменті плюс додаткові витрати на проведення afterparty. Відповідно розрахована ціна складає 3235,34 грн. Для зручності суму було округлено до 3240 грн за квиток.

Наступним кроком розрахуємо потенційний дохід від проведення лекції. Результати представлено в табл. 3.16 нижче.

Таблиця 3.16 - Економічний ефект від впровадження рекомендації

Дохід, грн	349 500,00
Чистий дохід, грн	291 250,00
Фінансовий результат до оподаткування, грн	103 479,50
Податок на прибуток, грн	18 626,31
Чистий прибуток, грн	84 853,19

Джерело: розраховано автором

Таким чином, очікуваний чистий прибуток від проведення заходу складає 84,85 тис. грн.

Окрім економічного ефекту, проведення даної події забезпечить створення додаткового контенту для соціальних мереж та сайту журналу, підвищить лояльність аудиторії та створить імідж інноваційного медіа-простору. Все це стане стійким підґрунтям для залучення нових рекламодавців, для яких ця подія стане успішним медіа-кейсом ефективності журналу ELLE як каналу просування. Очікується що дана подія також зможе залучити щонайменше двох

нових рекламодавців, тому в табл. 3.17 нижче розрахуємо економічний ефект від даної рекомендації.

Таблиця 3.17 - Розрахунок загального економічного ефекту від впровадження рекомендації

Чистий дохід від проведення події, грн	291 250,00
LTV (2024), грн	142 425,00
Кількість залучених рекламодавців	2
Чистий дохід від залучення рекламодавців, грн	284 850,00
Загальний чистий дохід, грн	576 100,00
Фінансовий результат до оподаткування, грн	388 329,50
Податок на прибуток, грн	69 899,31
Чистий прибуток, грн	318 430,19

Джерело: розраховано автором

Таким чином, очікуваний чистий прибуток від проведення даного заходу складає 318,43 тис. грн.

Підсумовуючи, проведення запропонованого маркетингового проекту забезпечить позитивний економічний ефект для підприємства у вигляді створення додаткового джерела доходу та залученню нової аудиторії та рекламодавців, а також підвищення впізнаваності бренду. Реалізація таких заходів дозволить підприємству не лише отримати фінансові вигоди, але й одночасно зміцнити свої позиції на ринку медіа.

3.3 Обґрунтування напрямів оптимізації адміністративних та збутових витрат ТОВ «Доміо Паблішінг»

В сучасних умовах управління витратами є невід’ємною частиною управління бізнесом, адже саме завдяки цьому підприємство може залишатись фінансово стійким, адаптивним до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможним. В пункті 2.3 дипломної роботи було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз витрат компанії в результаті чого було встановлено, що основне фінансове навантаження припадає саме на адміністративні та збутові витрати. Це свідчить про необхідність пошуку дієвих

напрямів їх оптимізації без шкоди для операційної діяльності та якості кінцевого продукту.

З метою оптимізації витрат підприємство має розглянути оренду більш дешевого офісу. Наразі оренда приміщення площею 155 квадратів обходиться компанії в 120 тис. гривень на місяць. На основі інтернет ресурсів було знайдено офісне приміщення площею 125 метрів квадратних, з ремонтом, мебльоване, знаходиться всередині бізнес-центру поруч з станцією метро Площа Українських Героїв. Вартість оренди складає 78 281 грн, проте ми вважаємо що власники погодяться здавати його за 75 000 грн. Таким чином офіс компанії буде мати більш зручне розташування, яке відповідає іміджу підприємства (місцезнаходження в центрі столиці) та разом з цим річні витрати скоротяться щонайменше на 500 628 грн, а якщо вдасться домовитись з власником то на 540 000 грн. Також, якщо створити гібридний графік роботи і кожен працівник буде 2-3 дні на тиждень працювати віддалено це дозволить орендувати офіс з меншою площею відповідно економлячи на цьому додаткові кошти. Одночасно це може мати позитивний вплив на задоволеність самих працівників.

Розрахуємо витрати на переїзд та потенційну економію від впровадження даної рекомендації.

Таблиця 3.18 - Витрати пов'язані з переїздом до нового офісу

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Пакувальні матеріали (коробки, скотч, плівка)	3 000,00
Послуги вантажників	2 000,00
Оренда машини	3 500,00
Прибирання старого офісу після виїзду	2 500,00
Прибирання нового офісу	2 500,00
Оновлення адреси в документах	2 000,00
Всього	15 500,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, витрати на переїзд до нового офісу складатимуть 15,5 тис. грн. Нижче в табл. 3.19 порахуємо економічний ефект від переїзду в перший рік.

Таблиця 3.19 - Економічний ефект від впровадження рекомендації

Вартість оренди поточного офісу, грн/міс	120 000,00
Нова вартість оренди на місяць, грн/міс	78 281,00

Продовження табл. 3.19

Витрати на переїзд до нового офісу, грн	15 500,00
Річна вартість оренди поточного офісу, грн	1 440 000,00
Річна вартість оренди нового офісу, грн	939 372,00
Річна економія	485 128,00

Джерело: розраховано автором

Отже, за рахунок переїзду до нового офісу підприємство зможе скоротити річні адміністративні витрати на 485,13 тис. грн, що позитивно відобразатиметься на операційній ефективності компанії.

Ще один варіант оптимізації витрат на оренду є впровадження гібридного графіку роботи. Такий підхід дозволить не лише скоротити витрати на оренду офісу, а й матиме позитивний вплив на задоволеність і продуктивність працівників. Припустимо, що підприємство перейде на гібридний графік 50/50. Тобто половину робочого тижня кожен працівник працюватиме віддалено. Таким чином, підприємству достатньо буде офісу площею приблизно в 2 рази менше. На основі пошуку в інтернеті було знайдено офіс в центрі міста, площею 68 метрів квадратних за 41 600 грн.

Нижче представимо економічний ефект від переїзду до нового офісу за умови впровадження гібридного графіка роботи. Результати представлено в табл. 3.20 нижче.

Таблиця 3.20 - Економічний ефект від впровадження рекомендації

Вартість оренди поточного офісу, грн/міс	120 000,00
Нова вартість оренди на місяць, грн/міс	41 600,00
Витрати на переїзд до нового офісу, грн	15 500,00
Річна вартість оренди поточного офісу, грн	1 440 000,00
Річна вартість оренди нового офісу, грн	499 200,00
Річна економія	925 300,00

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за рахунок переїзду до нового офісу та одночасного впровадження гібридного графіка роботи, підприємство зможе скоротити річні адміністративні витрати на 925,3 тис. грн, що позитивно відобразатиметься на операційній ефективності компанії.

Окрім скорочення адміністративних витрат підприємству необхідно оптимізувати збутові витрати, а саме маркетингові витрати. З метою скорочення витрат на маркетинг, а саме витрат пов'язаних з організацією заходів пропонується співпрацювати з локаціями по бартеру. Престижні ресторани, open-space простори, арт-простори тощо можуть надавати локацію в обмін на згадку в соціальних мережах. Враховуючи що вартість оренди приміщення за 1 годину варіюється від 5 000 до 10 000 грн, на проведення одного заходу оренда може коштувати від 50 до 100 тис грн і навіть більше. Враховуючи що підприємство займається розвитком сегменту елітарних медіа на українському ринку і має відповідати статусу, припустимо що вартість оренди буде складати 7 000 грн/годину, відповідно тривалість заходу включаючи підготовку може складати близько 10 годин. Таким чином можемо приблизно оцінити вплив даної рекомендації на витрати підприємства. Дані представлено в табл. 3.21 нижче.

Таблиця 3.21 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження бартерної співпраці з локаціями

Потенційні витрати на оренду приміщення під проведення заходів, грн/год	7000
Тривалість заходу, год	10
Кількість заходів на рік, шт	4
Економія річна, тис. грн	280

Джерело: розраховано автором

Отже, ТОВ "Доміо Паблішінг" може скоротити свої маркетингові витрати щонайменше на 280 тис грн на рік, що складає приблизно 7% від загальних маркетингових витрат в 2024-ому році.

Ще один спосіб скорочення витрат - впровадження реферальної програми. В розділі 3 було визначено що приблизна вартість залучення клієнта в 2024-ому році складає 60,491 тис. грн. Таким чином, з метою зниження витрат підприємства доцільно буде запровадити реферальну програму «Приведи друга - отримай знижку». За умовою, кожен рекламодавець може отримати знижку в розмірі 10% на наступне замовлення, а кожен залучений клієнт отримуватиме знижку в фіксованому розмірі 5000 грн на перше розміщення. Тепер в табл. 3.22

розрахуємо додаткові витрати пов'язані з впровадженням програми та потенційну вигоду.

Таблиця 3.22 - Розрахунок витрат на впровадження реферальної програми та потенційного економічного ефекту від її впровадження

К-сть рекламодавців в 2024-ому році	106
Частка рекламодавців бажаючих взяти участь в програмі	5%
Середня кількість залучених кожним рекламодавцем клієнтів	1
Додаткові витрати на знижку для клієнтів, тис. грн	75,486
Додаткові витрати на фіксовану знижку на перше замовлення, тис. грн	26,5
Витрати на залучення клієнта в 2024-ому році (САС) , тис. грн	60,419
Маркетингові витрати в 2024-ому році, тис. грн	3866,828
К-сть залучених клієнтів в 2024-ому році	64
Витрати на залучення клієнта після впровадження рекомендації (САС) , тис. грн	57,270
Маркетингові витрати після впровадження реферальної програми, тис. грн	3968,813
К-сть залучених клієнтів після впровадження реферальної програми	69,3
Економія на залучення 1 клієнта, тис. грн	3,149

Джерело: розраховано автором

Дана рекомендація як видно з розрахунків, призведе до зростання загальних витрат підприємства, проте водночас призведе до зниження вартості залучення одного клієнта. Таким чином, якщо порівнювати з 2024-им роком, коли витрати на залучення одного нового клієнта складали 60,419 тис. грн, після впровадження реферальної програми даний показник скоротиться на 3,149 тис. грн. Відповідно, за рахунок зростання кількості залучених клієнтів одночасно зростатиме дохід, що позитивно вплине на операційну ефективність компанії.

Підсумовуючи, ТОВ «Доміо Паблішінг» може зекономити близько 1110 тис грн шляхом комплексної оптимізації: зміна локації офісу, укладення бартерної угоди з орендодавцями просторів для заходів та заміна елітного кейтерингу місцевими ресторанами. Дані зміни не лише забезпечать економію витрат без зміни якості, а й дозволять підприємству перерозподілити ресурси на стратегічно важливі напрямки, такі як розвиток сайту, соціальних мереж, створення контенту тощо.

3.4 Економічна ефективність від впровадження запропонованих рекомендацій

Упровадження комплексу стратегічних і тактичних заходів - диверсифікації діяльності, активізації маркетингових заходів та зниження рівня витрат - має розглядатися не як ізольовані управлінські дії, а як взаємопов'язані елементи нової операційної моделі підприємства. Таке поєднання дозволяє досягнути ефекту синергії, коли вплив кожного напрямку підсилюється результатами інших. Для ТОВ «Доміо Паблішінг» це означає можливість переходу від низько маржинальної структури до фінансово збалансованої моделі з потенціалом стійкого зростання. Оцінка економічної ефективності запропонованих рішень передбачає комплексний аналіз ключових показників діяльності до і після їх реалізації.

Отже, в таблиці нижче проаналізуємо вплив запропонованих заходів на фінансові показники підприємства. Для цього необхідно порівняти показники 2024-го року з фінансовими показниками після впровадження запропонованих рекомендацій. Результати зображено в табл. 3.23 нижче.

Таблиця 3.23 - Розрахунок загального економічного ефекту від впровадження рекомендацій

Показник	2024	Після впровадження рекомендацій	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15097,1	22763,493	7666,393	50,78
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2192,5	5817,745	3625,245	165,35
Інші доходи	113	113,000	0,000	0,00
Інші витрати	12783,35	12307,979	-475,371	-3,72
Разом доходи	15210,1	22876,493	7666,393	50,40
Разом витрати	14975,850	18125,724	3149,874	21,03

Продовження табл. 3.23

Фінансовий результат до оподаткування	234,2	4750,769	4516,569	1928,51	
Податок на прибуток	42,2	855,138	812,938	1926,39	
Чистий прибуток (збиток)	192	3895,631	3703,631	1928,97	

Джерело: розраховано автором

Отже, як ми бачимо впровадження наданих рекомендацій матиме дуже позитивний вплив на операційну ефективність підприємства і зможе забезпечити зростання прибутку на 1928,95%. Такий результат пояснюється за рахунок зростання чистого доходу підприємства на 50,78% і одночасного скорочення збутових та адміністративних витрат підприємства на 3,72%.

В таблиці нижче розглянемо динаміку інших витрат підприємства за статтями.

Таблиця 3.24 - Динаміка зміни інших витрат ТОВ «Доміо Паблішінг»

Статті інших витрат	2024	Після впровадження рекомендацій	Абсолютне відхилення, +/-	Темп приросту, %
Адміністративні витрати	5329,49	4844,36	-485,13	-9,10
Витрати на збут	7329,36	7339,11	9,76	0,13
Інші витрати операційної діяльності	124,51	124,51	0,000	0

Джерело: розраховано автором

Як ми бачимо, за рахунок наданих рекомендацій в загальному результаті адміністративні витрати скоротяться на 9,1%, витрати на збут зростуть лише на 0,13%, а інші витрати залишаться без змін. В цілому це свідчить про підвищення ефективності управління витратами компанії, що в свою чергу дозволяє оптимізувати фінансові ресурси без шкоди для якості.

Для отримання чистого прибутку було впроваджено наступні заходи:

- Вертикальна диверсифікація - впровадження платних підписок на контент, що в свою чергу має забезпечити річний чистий прибуток у розмірі 2354,72 тис. грн
- Проведення офлайн майстер класу по створенню капсульного гардеробу з зірковою дизайнеркою. Дана подія може принести підприємству 318,43 тис. грн. чистого прибутку.

- Зміна офісу на більш дешевий забезпечить скорочення адміністративних витрат на 485,12 тис. грн

- Бартерна співпраця з контрагентами щодо оренди приміщень для проведення заходів дозволить зекономити приблизно 280 тис. грн на рік

- Впровадження реферальної програми забезпечить зростання чистого прибутку на 402,990 тис. грн за рахунок залучення більшої кількості рекламодавців за нижчою ціною.

Аби узагальнити отримані результати розрахуємо головні показники ефективності операційної діяльності підприємства після впровадження наведених рекомендацій та порівняємо їх з базовим значення 2024-го року. Результати представлено в табл. 3.25 нижче.

Таблиця 3.25 - Розрахунок узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності підприємства

Показник	2024	Значення після впровадження наданих рекомендацій	Абсолютне відхилення: +,-	Темп приросту, %
Рентабельність продажів	0,013	0,171	0,158	1245,65
Рентабельність витрат	0,013	0,215	0,202	1576,39
Рентабельність операційної діяльності	0,107	0,817	0,710	664,47
Витрати на 1 грн товарної продукції	0,145	0,256	0,110	75,98
К-сть клієнтів за рік	106	113	7,000	6,60
К-сть залучених клієнтів (нових)	64	71	7,000	10,94
CAC (Customer Acquisition Costs)	60,419	54,600	-5,819	-9,63
LTV (lifetime value)	142,425	201,447	59,021	41,44
ROAS (Return on Advertising Spent)	2,060	3,102	1,042	50,58
Маржинальний дохід	6313,533	10344,919	4031,386	63,85
Співвідношення LTV:CAC	2,357	3,69	1,332	56,52

Джерело: розраховано автором

Рентабельність продажів після впровадження рекомендацій зросла на 1245,65% і становила 17,1%, що вказує на суттєве зростання прибутковості

реалізації продукції та послуг та більш ефективне формування прибутку на кожну гривню виручки.

Рентабельність витрат зросла на 1576,39% і становила 21,6%, що також вказує на суттєве покращення ефективності діяльності, тобто кожна гривня витрат приносить більше прибутку ніж було раніше.

Рентабельність операційної діяльності після вжитих заходів складатиме 81,7%, що пояснюється значним зростанням операційного прибутку підприємства і свідчить про значне зростання ефективності операційно діяльності, проте водночас пояснюється специфікою підприємства, адже багато витрат підприємства зосереджено саме в адміністративних та збутових витратах. Для більшої наочності динаміку рентабельності продажів, витрат та операційної діяльності зображено на рис. 3.1 на діаграмі.

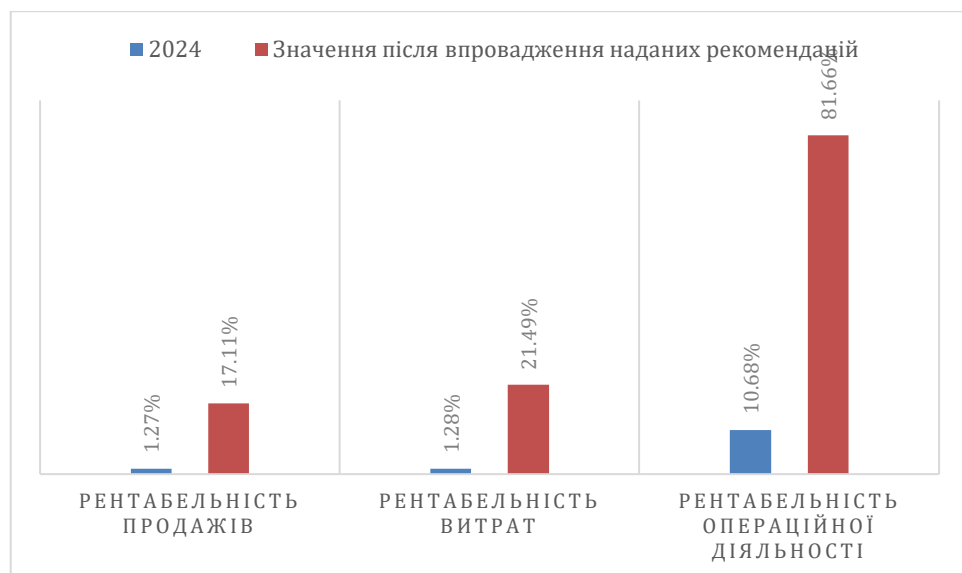


Рисунок 3.1 - Зміна показників рентабельності після впровадження рекомендацій ТОВ «Доміо Паблішінг»

Джерело: складено автором

Показник витрат на 1 грн товарної продукції зріс на 75,98%. Це з одного боку є негативною динамікою, а з іншого боку пояснюється зростанням собівартості за рахунок впровадження диверсифікації основної діяльності.

Кількість клієнтів зросла на 6,6%, а кількість залучення нових клієнтів на 10,94%, що також свідчить про операційну ефективність внаслідок підвищення іміджу бренду.

Вартість залучення клієнта скоротилась на 9,63% за рахунок використання більш ефективних інструментів та каналів просування. Ефект від додаткових витрат був суттєвим і дав змогу залучити більше рекламодавців при меншому бюджеті на одного клієнта.

Середня LTV зросла на 41,44% за рахунок значного зростання виручки і формування більш лояльної аудиторії, що також свідчить про покращення якості взаємодії з клієнтською базою та більш глибоку залученість клієнтів до продуктів підприємства.

Рентабельність інвестицій в рекламу зросла на 50,58% і становила відповідно 3,102, що свідчить про покращення ситуації, адже кожна гривня збутових витрат генерує 3,102 грн виручки.

Останні 2 показники також мають позитивну динаміку: маржинальний дохід зріс на 63,85%, а співвідношення LTV:САС повернулось до нормативного значення, що свідчить про ефективне використання рекламного бюджету і результативність проведених рекламних кампаній.

Підсумовуючи, отримані результати свідчать про доцільність впровадження наданих рекомендацій, або хоча б їх частини, оскільки вони демонструють позитивний вплив як на фінансові показники підприємства, так і на якісні аспекти його діяльності. Розроблені рекомендації сприятимуть зміцненню позицій компанії на ринку, зниженню операційних ризиків та підвищенню його операційної ефективності в цілому.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено ряд практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг». Зокрема, було запропоновано три основні напрями покращення: диверсифікація діяльності, маркетингові заходи та оптимізація витратної складової підприємства.

В якості диверсифікації було запропоновано впровадження вертикальної диверсифікацію, а саме впровадження системи платного доступу

до певного цифровий контент (paywall) за моделлю freemium, що може принести підприємству 2354,72 тис. грн річного прибутку.

Додатково було запропоновано проведення іміджевого офлайн-заходу - майстер-класу по створенню капсульного гардеробу від зіркової української дизайнерки. Очікуваний економічний ефект від даної події складає 339,173 тис. грн. чистого прибутку.

Для оптимізації витрат було рекомендовано наступні заходи: зміну офісу на більш дешевий з економією 485,12 тис. грн на рік; бартерну співпрацю щодо оренди приміщень для заходів із заощадженням 280 тис. грн. Додатково було запропоновано впровадження реферальної програми, яка хоч і збільшить загальні витрати, проте сприятиме залученню нових рекламодавців, тим самим знижуючи вартість їх залучення.

Комплексний аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що їх впровадження може забезпечити зростання чистого прибутку на 1928,97% - з 192 тис. грн до 3895,63 тис. грн.

Основні показники ефективності також значно покращаться: рентабельність продажів зросте з 1,3% до 17,1%, рентабельність витрат - з 1,3% до 21,5%, рентабельність операційної діяльності - з 10,7% до 81,7%. Вартість залучення клієнта знизиться на 9,63%, а середня цінність життєвого циклу клієнта зросте на 41,44%.

Таким чином, запропоновані рекомендації створюють синергетичний ефект і дозволяють перейти від низько маржинальної структури до фінансово збалансованої моделі з потенціалом стійкого зростання, що в підсумку значно підвищить операційну ефективність ТОВ «Доміо Паблішінг».

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи здійснено послідовне дослідження теоретичних, методичних і прикладних засад підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Ефективність операційної діяльності - це певний позитивний результат основної діяльності підприємства, який задовольняє потреби усіх сторін, задіяних у процесі, дозволяє економити ресурси при одночасному збереженні якості кінцевого продукту діяльності, приносить прибуток та/або сприяє досягненню інших цілей, поставлених перед собою тим чи іншим суб'єктом господарювання.

На операційну ефективність впливає безліч факторів, зокрема: сфера діяльності, місцезнаходження підприємства, бренд та ділова репутація, якість продукції та рівень витрат. Для оцінювання цих факторів застосовуються різноманітні методичні підходи, що умовно поділяються на кількісні та якісні. Найбільш повну картину дають комбіновані методи, що поєднують кількісні та якісні інструменти.

У межах практичної частини проаналізовано організаційно-правову структуру та основні фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг». Результати аналізу стану матеріально-технічної бази вказують на цілком задовільний стан. Це пояснюється тим, що підприємство функціонує у сфері нематеріального виробництва, де процес створення послуг не потребує значних капіталовкладень у фізичні активи.

Крім того, було проведено розрахунок окремих показників ліквідності та платоспроможності. Узагальнюючий коефіцієнт ліквідності балансу становив 2,191 у 2024-ому році, що свідчить про те, що підприємство згідно з шкалою досягло абсолютної ліквідності та платоспроможності.

Аналіз фінансової стійкості дозволив оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Розрахунки показали, що компанія має достатній обсяг власного оборотного капіталу, що позитивно характеризує її автономність. Проте водночас, відсутність позикових коштів

може свідчити про те, що підприємство не повністю використовує свій фінансовий потенціал.

Аналіз рівня ділової активності визначає ефективність використання суб'єктом підприємницької діяльності своїх ресурсів з метою отримання позитивних економічних результатів. Загалом, можна зробити висновок про задовільний рівень ділової активності, проте, коефіцієнти оборотності активів хоч і зростають, проте значення все одно залишаються низькими і свідчать про необхідність оптимізації активів. Особливої уваги потребує оптимізація рівня дебіторської заборгованості.

Результати аналізу також засвідчили наявність дисбалансів між доходами та витратами, що проявляється у низькому рівні рентабельності. Таким чином, підприємству необхідно удосконалювати стратегію управління витратами та оптимізувати процеси з метою підвищення рівня прибутковості.

Додатково було розраховано коефіцієнт ймовірності банкрутства за моделлю В. П. Мартиненка, який склав 5,751, що згідно з шкалою означає що ймовірність банкрутства даного підприємства є можливою, проте маловірогідною.

Наступним кроком було проведено аналіз ефективності операційної діяльності підприємства. Завдяки проведеному вертикальному та горизонтальному аналізу витрат ТОВ «Доміо Паблішінг» було визначено, що найбільше фінансове навантаження створюють саме адміністративні та збутові витрати, і відповідно саме вони потребують першочергової оптимізації. Далі було проведено аналіз ефективності використання основних засобів, оборотних активів, трудових ресурсів, а також було розраховано узагальнюючі показники ефективності операційної діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг». Окрім цього, враховуючи специфіку діяльності компанії було розраховано показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Доміо Паблішінг».

Виходячи з результатів усіх проведених розрахунків, було зроблено висновок, що в цілому підприємство демонструє ефективне використання основних засобів, трудових ресурсів, оборотних активів та має позитивні

результати від впровадження маркетингової стратегії. Водночас, наявні суттєві проблеми з рентабельністю, що в свою чергу може свідчити про проблеми з управлінням собівартістю, неефективне ціноутворення, низькі обсяги продажів або бути пов'язано. З надмірно високими адміністративними та збутовими витратами.

Також, було проведено кореляційно-регресійний аналіз, в якому було досліджено взаємозв'язок між чистим доходом компанії та факторними ознаками, а саме: кількістю залучених рекламодавців, адміністративними та збутовими витратами. З отриманих результатів було зроблено висновок про необхідність підприємства фокусувати увагу на розширенні бази рекламодавців, як ключового фактора зростання операційної ефективності компанії.

У третьому розділі роботи було запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності за рахунок трьох ключових механізмів - диверсифікації, маркетингової трансформації та оптимізації витрат.

В результаті впровадження наданих рекомендацій очікується зростання чистого прибутку на 1928,95%, зокрема за рахунок:

- Вертикальної диверсифікації, а саме впровадження платної підписки на digital-контент, що в свою чергу збільшить чистий прибуток на 2354,72 тис. грн.
- Проведення маркетингового заходу, а саме офлайн майстер класу по створенню капсульного гардеробу з зірковою дизайнеркою. Даний захід збільшить чистий прибуток на 318,43 тис. грн.
- Оптимізації адміністративних витрат на 485,12 тис. грн за рахунок впровадження гібридного графіку роботи та переїзду до офісного приміщення з нижчою орендною платою.
- Оптимізації збутових витрат за рахунок бартерної співпраці з контрагентами стосовно оренди локацій під проведення заходів, що в свою чергу скоротить збутові витрати на 280 тис. грн.
- Скорочення збутових витрат на залучення рекламодавців (САС) на 9,63% за рахунок впровадження реферальної програми. В свою чергу це

забезпечить і зростання чистого прибутку на 402,99 тис. грн, оскільки дана рекомендація сприятиме одночасному залученню рекламодавців.

Після впровадження розроблених рекомендацій очікується зростання показників рентабельності підприємства. Зокрема, очікується що рентабельність продажів зросте до 17,1%, а рентабельність операційної діяльності після вжитих заходів складатиме 81,7%. Окрім цього очікується зростання кількості рекламодавців, рентабельності рекламних інвестицій, маржинального доходу та середнього доходу на 1 клієнта.

Отримані результати підтверджують, що реалізація запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності і є доцільною.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. *ІПС Ліга Закон*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM046807> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Машлій Г., Дзюба Т. Операційна діяльність підприємства як складова його ринкової діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. С. 18-20.
URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39308/2/FMNECPS_2022_Dziuba_T-Operational_activities_of_18-20.pdf (дата звернення: 30.11.2024).
3. Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю., Крашевська Т. О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 90-95. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287413> (дата звернення: 30.11.2024).
4. Селезньова О. О., Стренковська А. Ю., Євдокімова О. М. Ділова репутація як визначальний фактор формування бренду підприємства. 2019. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_2_2019ua/25.pdf (дата звернення: 04.12.2024).
5. Національний стандарт України ДСТУ КО 9000:2015. Вид. офіц. 2016. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/785/756>
6. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3> (дата звернення: 01.12.2024).
7. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. С. 1-12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 06.12.2024).

8. Юрчишена Л. В., Волинець С. М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668> (дата звернення: 05.12.2024).

9. Що таке KPI види ключових показників ефективності. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 05.12.2024).

10. Profit.store. САС: як порахувати вартість залучення клієнта. *Profit.store*. URL: <https://profit.store/uk/knowledge-base/cac-yak-porahuvaty-vartist-zaluchennya-klienta> (дата звернення: 07.12.2024).

11. Никулишин Р. Як оцінити ефективність бізнесу онлайн. П'ять прикладних інструментів - Forbes.ua. *Forbes.ua | Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії*. URL: <https://forbes.ua/business/kak-otsenit-effektivnost-biznesa-onlayn-pyat-prikladnykh-instrumentov-01032021-930> (дата звернення: 06.12.2025).

12. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник / В. М. Микитюк, Т. М. Паламарчук, О. П. Русак [та ін.]; за ред. В. М. Микитюка. - Житомир: Рута, 2018. - 440 с.

13. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / А. В. Кулик. — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. — 452 с. — Бібліогр.: с. 444-451.

14. Що таке бенчмаркінг? Види і приклади бенчмаркінга. *EDIN*. URL: <https://edin.ua/benchmarking-prostimi-slovami/> (дата звернення: 07.12.2024).

15. Бенчмаркінг для малого бізнесу. *ITEZ*. URL: <https://itez.com.ua/blog/benchmarking-for-small-business.html> (дата звернення: 08.12.2024).

16. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/35.pdf (дата звернення: 08.12.2024).

17. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. *Ефективна економіка*. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288> (дата звернення: 08.12.2024).

18. Маркетинг: стратегії та інструменти | SendPulse UA. *SendPulse*. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/marketing> (дата звернення: 08.12.2024).

19. Kotler P. Marketing essentials. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall, 1984. 556 с.

20. Сучасний маркетинг як інструмент ефективної діяльності підприємства / В. М. Бондаренко та ін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. С. 99-103. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/2021-5t1-17.pdf> (дата звернення: 08.12.2024).

21. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. 2017. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/17927/1/Івченко%20Л..pdf> (дата звернення: 09.12.2024).

22. Багорка М. О., Білоткач І. А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. 2015. С. 17-21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf (дата звернення: 10.12.2024).

23. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення. 2014. С. 243-248. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-243_248.pdf (дата звернення: 10.12.2024).

24. Внутрішні резерви зниження витрат та стимулювання економії ресурсів. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/10096807/page:37/> (дата звернення: 11.12.2024).

25. Куди ви зливаєте бюджет? Ефективне зниження витрат бізнесу. *remonline.ua*. URL: <https://remonline.ua/blog/strategy-costreduction/> (дата звернення: 11.12.2024).

26. Марченко В.М. Логістика: Підручник/ В.М. Марченко, В.В. Шутюк. - К.: Видавничий дім «Артек», 2018. — 312 с.

27. Як Оптимізувати Витрати на Персонал: 8 Ефективних Способів. *SAHNO GROUP | Аутсорсинг персоналу в місті Київ та області*. URL: <https://sahno-group.com.ua/blogpost/optymizatsiya-vytrat-na-personal> (дата звернення: 11.12.2024).

28. Штучний інтелект для бізнесу: сфери застосування, ризики та перспективи. *Стратегія*. <https://strategi.com.ua/shtuchnyy-intelekt-dlia-biznesu/> (дата звернення: 11.12.2024).

29. Принципи Генрі Форда: як він організував роботу з людьми | HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/princzipi-genri-forda-yak-vin-organizuvav-robotu-z-lyudmi/> (дата звернення: 11.12.2024).

30. Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu> (дата звернення: 13.12.2024).

31. Теорія Фредеріка Герцберга. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/75146/menedzhment/teoriya_frederika_gertsberga (дата звернення: 13.11.2024).

32. Форостянко В. В., Кичко І. І. Європейський досвід мотивації працівників: сучасні тенденції та вплив на покоління міленіалів та з. *Сучасні вектори розвитку України: забезпечення сталості та безпеки. Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції*. 2024. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/conf_28_10_2024-03-02/conf_28_10_2024-03-02 (дата звернення: 13.12.2024).

33. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

34. Податкові канікули для ФОП: хто може скористатися і як подати заяву. *Finteco*. URL: <https://finteco.com.ua/article/8463-podatkovyi-kanikuly-dlia-fop-khto-mozhe-skorystatysia-i-iak-podatyi-zaiavu/> (дата звернення: 13.12.2024).

35. Що таке податковий консалтинг? <https://gls-law.company/sho-take-podatkovij-konsalting/#:~:text=%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B0%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0,%D0%BD%D0%B5%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BC%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%BC%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%8E%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%BA%D1%96%D0%B2>. (дата звернення: 13.12.2024).

36. Реорганізація підприємства: що треба знати?. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/reorganizaciya-pidpriemstva-shho-treba-znati> (дата звернення: 13.12.2024).

37. Економічна правда. Що таке ESG і чому цей термін критично важливий для майбутньої відбудови України?. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/06/3/714596/> (дата звернення: 14.12.2024).

38. Економічна правда. Україна на шляху до ЄС: як ESG змінює правила гри. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2024/10/25/721000/> (дата звернення: 14.12.2024).

39. Різноманіття, рівність та інклюзія (DEI) - значення та комплексне пояснення. *Корпоративне Навчання Онлайн | Розробка Онлайн Курсів для Дистанційного Навчання*. URL: <https://pg-group.online/vse-pro-riznomanitnist-rivnist-ta-inklyuziyu-dei/> (дата звернення: 14.12.2024).

40. Why is inclusion important? 5 Reasons to become Inclusive. *Recite Me*. URL: <https://reciteme.com/news/why-is-inclusion-important/> (дата звернення: 30.11.2024).

41. The Importance of Diversity and Inclusion in Companies. *Humand*. URL: <https://humand.co/the-importance-of-diversity-and-inclusion-in-companies/#:~:text=Inclusion,%20on%20the%20other%20hand,valued,%20supported,%20and%20respected> (дата звернення: 13.11.2024).

42. Інформація про емітента ТОВ «Завод гофротари «Придніпровський». URL: <https://clarity-project.info/edr/44343819> (дата звернення: 13.11.2024).

43. Domio Publishing - новий видавець журналів ELLE і ELLE Decoration в Україні. Domio.ua. <https://domio.ua/news/domio-publishing-novij-vidavec-zhurnaliv-elle-i-elle-decoration-v-ukraini> (дата звернення: 06.03.2025).

44. Сокольська Р. Б., Зелікман В. Д. Акімова Т. В. Фінансовий аналіз: Чистина . Спеціальні методи фінансового аналізу: Навч. Посібник. - Дніпро: НМетАУ, 2016. - 76 с.

45. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: Підручник для студентів вузів / Цал-Цалко Ю. С. - К.: ЦУЛ, 2008. - 566 с.

46. Корпоративні фінанси: підручник та практикум для академічного бакалаврату / О. В. Борисова, Н. І. Малих [та ін.]. - М.: З-во Юрайт, 2014. - 651 с.

47. Мартиненко В. П. Стратегія Життєздатності Промислових Підприємств : монографія / В. П. Мартиненко. - К. : Центр навч. л-ри, 2006. - 328 с.

48. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 Економіка, ОПП Економіка бізнес-підприємства / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: А. В. Гречко, В. М. Марченко, Н. Л. Кузьмінська, О. В. Кривда. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 66 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс (звіт про фінансовий стан) ТОВ «ДОМІО ПАБЛІШІНГ» за 2022-2024 роки

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	21.00	554.10
первісна вартість	1011	124.70	792.00
знос	1012	103.70	237.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	21.00	554.10
II. Оборотні активи Запаси	1100	337.60	712.50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	6 706.80	1 613.20
Г роші та їх еквіваленти	1165	84.50	27.20
Інші оборотні активи	1190	12.10	3 358.80
Усього за розділом II	1195	7 141.00	5 711.70
Баланс	1300	7 162.00	6 265.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 780.80	1 788.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	2 780.80	2 788.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	3 348.80	2 793.70
розрахунками з бюджетом	1620	690.70	168.20
розрахунками зі страхування	1625	50.20	34.00
розрахунками з оплати праці	1630	213.80	146.10
Інші поточні зобов'язання	1690	77.70	335.70
Усього за розділом III	1695	4 381.20	3 477.70
Баланс	1900	7 162.00	6 265.80

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	554.10	433.90
первісна вартість	1011	792.00	874.30
знос	1012	237.90	440.40
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	554.10	433.90
II. Оборотні активи Запаси	1100	712.50	1 186.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 613.20	1 607.80
Гроші та їх еквіваленти	1165	27.20	1 676.90
Інші оборотні активи	1190	3 358.80	24.20
Усього за розділом II	1195	5 711.70	4 495.20
Баланс	1300	6 265.80	4 929.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 788.10	2 035.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	2 788.10	3 035.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	2 793.70	1 169.20
розрахунками з бюджетом	1620	168.20	406.70
розрахунками зі страхування	1625	34.00	38.00
розрахунками з оплати праці	1630	146.10	139.10
Інші поточні зобов'язання	1690	335.70	141.10
Усього за розділом III	1695	3 477.70	1 894.10
Баланс	1900	6 265.80	4 929.10

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	433.90	441.80
первісна вартість	1011	874.30	1 039.30
знос	1012	440.40	597.50
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	433.90	441.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	1 186.30	362.40
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 607.80	3 365.50
Г роші та їх еквіваленти	1165	1 676.90	408.30
Інші оборотні активи	1190	24.20	0.00
Усього за розділом II	1195	4 495.20	4 136.20
Баланс	1300	4 929.10	4 578.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 035.00	2 229.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 035.00	3 229.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 169.20	688.90
розрахунками з бюджетом	1620	406.70	365.70
розрахунками зі страхування	1625	38.00	60.80
розрахунками з оплати праці	1630	139.10	213.00
Інші поточні зобов'язання	1690	141.10	20.10
Усього за розділом III	1695	1 894.10	1 348.50
Баланс	1900	4 929.10	4 578.00

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати ТОВ «Доміо Паблішінг» за 2022-2024 роки

Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 181.20	9 515.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	816.80	859.30
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	2 355.50	6 484.10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 181.20	9 515.10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 172.30	7 343.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	8.90	2 171.70
Податок на прибуток	2300	1.60	390.90
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	7.30	1 780.80

Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 727.80	3 181.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 025.10	814.00
Інші доходи	2160	1 475.00	0.00
Інші витрати	2165	9 814.50	2 358.30
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	11 202.80	3 181.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	10 839.60	3 172.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	363.20	8.90
Податок на прибуток	2300	65.40	1.60
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	297.80	7.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 097.10	9 727.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 192.50	1 025.10
Інші доходи	2160	113.00	1 475.00
Інші витрати	2165	12 783.40	9 814.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	15 210.10	11 202.80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	14 975.90	10 839.60
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	234.20	363.20
Податок на прибуток	2300	42.20	65.40
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	192.00	297.80