

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет економічних наук  
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

## **Кваліфікаційна робота**

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4-го року  
навчання,

Спеціальності  
073 Менеджмент

Ковтун Діана Тарасівна

Керівник Сербенівська А.Ю.  
к.е.н., старший викладач

Рецензент Белялов Т.Е.  
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я  
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Ковтун Діани Тарасівни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Управління ефективністю підприємства»

керівник роботи: *к.е.н., старший викладач Сербенівська Аліна Юріївна*



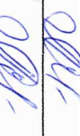

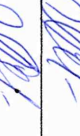

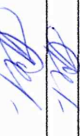

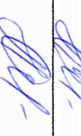


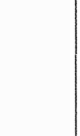




( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» березня 2021 року № 95

2. Строк подання студентом роботи 14 травня 2021 р.

3. План роботи: *вивчити економічну сутність поняття «ефективність», його класифікацію, його ключові складові, суть та роль у функціонуванні підприємства, особливості використання поняття для компаній різних сфер діяльності; дослідити методи та способи оцінки економічної ефективності роботи підприємства та визначити основні показники ефективності, проаналізувати основні бізнес-процеси, що впливають на ефективність діяльності компанії; визначити фактори, шляхи підвищення ефективності роботи підприємства, описати алгоритм процесу підвищення ефективності; охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПрАТ «Київстар», дослідити позиції компанії на українському ринку, провести фінансовий аналіз основних показників ефективності; обґрунтувати необхідність впровадження нової маркетингової стратегії з урахуванням результатів дослідження; надати основні рекомендації та пропозиції щодо посилення конкурентних позицій на ринку, вдосконалення існуючої маркетингової стратегії та роботи з мінімізації слабких сторін компанії, доцільності впровадження нових рішень та ідей; обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.*

## ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	15.10.2020		виконано
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	10.11.2020		виконано
3.	Складання плану кваліфі. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	14.11.2020		виконано
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень	02.02.2021 19.03.2021		виконано
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	18.02.2021		виконано
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	19.03.2021		виконано
	<b>Розділ 1.</b> Теоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства	січень	02.02.2021		виконано
	<b>Розділ 2.</b> Аналітична оцінка ефективності діяльності підприємства на прикладі компанії «Київстар»	лютий	28.02.2021		виконано
	<b>Розділ 3.</b> Управління ефективністю діяльності компанії «Київстар»	березень	19.03.2021		виконано
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на вдум науковому керівнику	квітень – початок травня	16.04.2021		виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НАУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	до 14 травня	14.05.2021		виконано
9.	Подання на зовнішню рецензію	до 15 травня	12.05.2021		виконано
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 20 травня	18.05.2021		виконано
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до 1 травня	20.05.2021		виконано
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 14 травня	14.05.2021		виконано
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК	25.05.2021		виконано

Графік узгоджено «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Науковий керівник Сербенівська Аліна Юрївна (ППБ)



Виконавець кваліфікаційної роботи Ковтун Діана Тарасівна (ППБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства</b>	
1.1. Сутність та значення економічної ефективності підприємства	6
1.2. Оцінка економічної ефективності роботи підприємства	15
1.3. Фактори підвищення ефективності роботи підприємства	23
<b>Висновки до розділу 1</b>	31
<b>РОЗДІЛ II. Аналітична оцінка ефективності діяльності підприємства на прикладі компанії «Київстар»</b>	
2.1. Загальна економічна характеристика роботи підприємства на прикладі компанії «Київстар»	32
2.2. Аналіз ефективності використання ресурсів на прикладі компанії «Київстар»	43
<b>Висновки до розділу 2</b>	70
<b>РОЗДІЛ III. Управління ефективністю діяльності компанії «Київстар»</b>	
3.1. Обґрунтування ефективних напрямів діяльності підприємства на прикладі компанії «Київстар»	72
3.2. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства на прикладі компанії «Київстар»	79
<b>Висновки до розділу 3</b>	83
<b>ВИСНОВКИ</b>	84
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ</b>	86
<b>ДОДАТКИ</b>	93

## ВСТУП

Світ перебуває у постійному русі. Він не стоїть на місці і щодня потребує змін та безперервного розвитку. Те, що здавалося звичним навіть декілька років тому, сьогодні може як набути так і втратити актуальність. Беззаперечним фактом є те, що фундаментом успіху та процвітання будь-якої фірми, корпорації, підприємства, стартапу чи ідеї є правильно розроблена та чітка система управління ефективністю, організація якої є найважливішим завданням для менеджменту компанії. Сьогодні кожен керівник та працівник компанії має максимально використовувати свої знання, навички та уміння для підвищення ефективності діяльності фірми незалежно від сфери її діяльності, адже люди та їх можливості - це рушійна сила організації. Саме через це все більше уваги та вивченню підлягають процеси, що керують, налагоджують та максимально вдосконалюють управління ефективністю підприємства, адже від цього залежить процвітання, безперервність роботи підприємства, а як наслідок його прибутковості та позиція на ринку серед конкурентів.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена тим, що поняття «управління ефективністю підприємства» є однією з тем, яка ніколи не втратить своєї актуальності, адже саме від ефективності діяльності компанії та правильно проведеного управління залежить її функціонування, розвиток та подальше зростання. Сучасні умови XXI щодня диктують нові правила. Постійна невизначеність, спричинена Covid-19, зростаюча конкуренція, нестабільна політична та економічна ситуація у багатьох державах, є сьогодні справжнім викликом для кожної компанії, незалежно від сфери та специфіки її діяльності. Тому управління ефективністю підприємства напряду залежить від вміння пристосовуватися, адаптуватися, бути гнучким, вміти знаходити вихід та раціональне рішення у будь-якій ситуації. Ефективність підприємства напряду впливає на досягнення найголовніших цілей організації, першочергового, на отримання та підвищення прибутку. Беззаперечним фактом є те, що саме від прибутковості залежить злагоджене функціонування життєвого циклу компанії

як з великим досвідом на ринку, так і для молодого стартапу, незалежно від сфери їх діяльності. Саме на цій zasadі ґрунтується безперервність, надійність та сила підприємства.

Специфіка поняття «управління ефективністю підприємства» є основою дослідження не тільки для вітчизняних та зарубіжних вчених. Новаторством цих досліджень є те, що цим питанням займаються також і підприємці, власники компанії, які прагнуть закріпити позиції власної фірми, посилити свій вплив на ринку і, звичайно, збільшити прибутковість та доходи.

Теоретичні засади управління ефективністю підприємства є основою багатьох робіт. Зокрема можна виділити наступних відомих іноземних вчених, які зробили величезний внесок у дослідження цього питання: Пітер Друкер, М. Армстронг, А. Барон, Р. Каплан, С. Хетфілд, Е. Ніль, Е.Холсворд. Серед українських та російських науковців, які займаються проблематикою управління ефективністю підприємства можна виділити наступних: Смахов Б.М., Тадика І.Б., Данюк В.М., Куденко Г.Е., які у своїх працях детально описують процес управління ефективністю підприємства, розглядають проблеми, які при цьому виникають в сучасних економічних умовах. Проте, наразі, не усі деталі управління ефективністю підприємства є достатньо вивченими, саме через багатогранність різноманітних факторів впливу та глибинністю кожного елемента, що пов'язаний саме з цією темою.

**Метою роботи** є вивчення теоретико-методичних основ та практичних розробок щодо управління ефективністю діяльності підприємства.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- визначити ключові поняття управління ефективністю підприємства;
- дослідити головні важелі в управлінні ефективністю підприємства;
- оцінити ефективність діяльності підприємств;
- проаналізувати діяльність компанії «Київстар»;
- провести аналітичну оцінку ефективності управління компанією «Київстар»;

- дослідити сучасні світові інструменти, методи та методології управління ефективністю підприємства;
- обґрунтувати заходи та проблеми щодо вдосконалення управління ефективністю в компанії «Київстар»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення та підвищення управління ефективністю діяльності підприємства в компанії «Київстар».

**Об'єктом дослідження** є процес управління ефективністю підприємства на прикладі компанії «Київстар».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ефективністю підприємства.

**Теоретико-інформаційну** базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, матеріали монографій, періодичних видань, збірки наукових статей та тез доповідей, Інтернет-ресурси, інформаційні й статистичні дані компанії «Київстар».

**Методи дослідження.** Основою для дослідження стали теоретичні положення управління ефективністю підприємства. Щоб досягти поставленої мети у роботі були використані матеріали з наукових посібників, підручники, праці вітчизняних та зарубіжних експертів, статті, публікації, фінансові звіти, результати діяльності компаній та доступна інформація.

**Структура** кваліфікаційної роботи складається зі вступу, основної частини: з трьох основних розділів, до кожного з яких є підсумок, що узагальнює інформацію, надану в основних розділах, та головний висновок після детального дослідження теми, список використаної літератури, додатки у вигляді фінансових результатів та звітність компанії «Київстар». Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, містить 98 сторінок, 7 рисунків, 32 таблиці, 12 формул та 6 додатків.

# **РОЗДІЛ I. Теоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства**

## **1.1. Сутність та значення економічної ефективності підприємства**

Управління ефективністю підприємства є однією з головних задач, яку ставить перед собою керівник для досягнення успіху в компанії. Питання управління ефективністю було і завжди залишатиметься актуальним саме через те, що воно охоплює не лише теоретичні підходи, а також знаходить свій прояв на практиці у справжньому житті. Дослідження економічної ефективності – це не просто тема наукових робіт вчених, це те, з чим кожного дня зустрічаються як досвідчені, великі, так і молоді компанії.

Беззаперечним фактом є те, що для характеристики такого поняття як «управління ефективністю підприємства», важко підібрати одне визначення, яке буде охоплювати усі найважливіші елементи. Спричинено це тим, що управління ефективністю – це багатогранне поняття, яке проявляється та є невід’ємною складовою майже усіх процесів, які відбуваються в компанії. Також воно включає у себе дуже багато нюансів, які визначають діяльність підприємства.

Кожен нюанс, який входить до визначення «управління ефективністю», необхідно детально аналізувати, адже саме поняття «ефективність» є залежним від того, до якого явища, процесу чи предмету його застосовують.

Як було сказано раніше, багато зарубіжних та іноземних вчених досліджували поняття ефективності у різних галузях та сферах. Слід зазначити, що кожна людина трактує отриману чи досліджувану інформацію по-різному, ґрунтуючись на власному досвіді та набутих знаннях. Саме тому, одного і єдиного визначення для поняття «ефективність» не можна виділити, адже галузі, до яких можна застосувати це визначення стосується кожної сфери діяльності, до якої залучена людина.

До одних з перших робіт у цій області варто віднести праці та дослідження Г. Емерсона. У книзі «Управління – це наука та мистецтво» [1], Г. Емерсон зазначає, що «головною турботою управлінця має бути ефективність» [1, с.117]. Г. Емерсон присвятив багато праць дослідженню та визначенню поняття



«ефективності». Зокрема цій темі присвячена ціла книга «Дванадцять принципів ефективності» [2], де автор на різноманітних історичних та практичних прикладах показує виникнення та розвиток поняття «ефективного управління» для підприємств різних сфер та галузей. Саме у цій книзі Г. Емерсон обґрунтував 12 принципів – послідовних кроків та постулатів, яких має дотримуватися керівництво фірми для підвищення ефективності роботи компанії.

Поняття «ефективності» є доволі багатогранним, через те, що його можна застосовувати майже у всіх сферах діяльності людини. Говорячи про «ефективність», неможливо не звернутися до праць та досліджень таких відомих представників праксеології як: Тадеуш Котарбинський, Ян Зеленецький, Євген Слуцький, які визначають праксеологію «як науку про теорію ефективної організації діяльності» [3]. Робота польського вченого Тадеуша Котарбинського «Теорія про хорошу роботу» [4] є фундаментальною у сфері управління організацією саме через те, що вона присвячена дослідженню праксеології та праксеологічних аспектів в організації або як її називає автор «загальна теорія ефективної («справної») організації діяльності» [4, с. 20]. З його точки зору праксеологія – це наука «вироблення директив для організації гарної роботи, вироблення правил діяльності» [4, с. 8]. У монографії Котарбинський показує, що термін «ефективність» виступає нарівні зі «справністю» - злагодженим процесом, який забезпечує безперервну діяльність підприємства. Одним з головних завдань праксеології він виділяє «вироблення системи загально технічних рекомендацій і застережень, виключаючи вивчення динаміки прогресу людини» [4, с. 28]. Також він говорить про те, що «продуктивність і економічність - це вже відомі категорії праксеологічних оцінок, оцінок з точки зору ефективності дії» [4, с. 32]. Доцільно також зауважити, що автор визначає «ефективність дії, як хребет праксеології» [4, с. 127]. Таким чином, можна зробити певний висновок про те, що за Тадеушем Котарбинським, «ефективність роботи» - це «комплекс директив, що природно групуються навколо понять економізації, препаратії (підготовки), інструменталізації (більш активної участі апаратури) [4, с. 164] і організації» [4, с. 127].

У праці «Організація трудових колективів. Введення в теорію організації і управління» [5] праксеолог Ян Зеленецький визначає термін «ефективність» як «співвідношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей» [5, с. 123]. Євген Слуцький у статті «Етюд до проблеми будування формально-праксеологічних засад економіки» (1926 рік), співвідносить праксеологічні та економічні поняття [1, с. 30] і прирівнює «ефективність» до «результативності» [7, с. 53].

Таким чином, з точки зору праксеологічних досліджень, можемо зробити наступні висновки щодо визначення поняття «ефективності» (таблиця 1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ефективність» з точки зору праксеологічних досліджень

Дослідник (автор)	Визначення
Тадеуш Котарбинський	Ефективність роботи - це «комплекс директив, що природно групуються навколо понять економізації, підготовки (препарації), інструменталізації і організації» [4, с. 127].
Ян Зеленецький	Ефективність – це «співвідношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей» [5, с. 123]
Євген Слуцький	Ефективність – це співвідношення праксеологічних та економічних понять [1, с. 30], рівність понять «ефективність» та «результативності» [7, с. 53].

Джерело: таблицю складено на основі статей та праць [1; 4; 5; 7]

Таким чином, праці відомих науковців-праксеологів дають первинне розуміння того, що поняття «ефективність» можна віднести до будь-якої сфери діяльності людини, а особливо до сфери управління ефективністю підприємства.

Для ще більш глибокого розуміння трактування поняття «ефективність», варто звернутися до праць інших вчених та дослідників.

Основоположник англійської школи політекономії Д. Рікардо [8, с. 21] у своїй найвідомішій праці «Основи політичної економії та оподаткування» (1817) [9] вперше описав поняття «ефективності» як «співвідношення результату до визначеного виду витрат» [9; 6, с. 6;], після чого ефективність стала економічною категорією [6, с. 6;].

Через багатогранність самого терміну, виникли різні підходи до вивчення цього поняття, тому систематизація отриманих результатів дає можливість розібратися у багатоаспектності визначення.

Автори різних статей та досліджень пропонують безліч підходів та способів групування як авторів, так і трактованих ними визначень поняття «ефективність».

Перерва К. Г. у статті «Ефективність як економічна категорія» [10], пропонує наступне групування визначення «ефективності»:

1. Ефективність, як відношення «витрати-результат».
2. Ефективність, як досягнення максимального ефекту при мінімальних затратах ресурсів.
3. Ефективність, як результативність діяльності [10, с. 139].

Представники класичної теорії економіки Макконнелл та Брю у своїй праці «Економікс: принципи, проблеми і політика» [11] визначають, що «економічна ефективність досягається коли будь-які необхідні товари і послуги виробляються з найменшими витратами» [11]. Таким чином, вони дотримуються визначення ефективності як відношення витрати до результату.

Райзберг та Лозовський – автори «Словника сучасних економічних термінів» [12] дають наступне визначення: «Економічна ефективність» - результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, яка характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, що зумовив отримання цього результату [12, с. 438].

З цього ж словника доцільно звернутися до визначення наступної категорії, а саме «економічного ефекту».

«Економічний ефект - корисний результат економічної діяльності, що вимірюється як різниця між грошовим доходом від діяльності та грошовими втратами на її здійснення» [12, с. 441].

У наступній редакції «Сучасного економічного словника» [13], до якого долучилася Стародубцева Є. Б., вчені розкривають «ефективність» як «результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що

характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, який зумовив отримання цього результату; досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням наявної обмеженої кількості ресурсів або забезпечення заданого випуску при мінімальних витратах» [13].

Мочерний С. Т. дає наступне визначення: «ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» [14].

Проаналізувавши три групи визначень, можна об'єднати авторів, які притримуються однієї думки щодо характеристики поняття «ефективність».

Таблиця 1.2

Визначення поняття «ефективність»

Група визначення	Автор	Трактування
Ефективність, як досягнення максимального ефекту при мінімальних затратах ресурсів	Макконнелл К. Р., С. Л. Брю	«Економічна ефективність досягається коли будь-які необхідні товари і послуги виробляються з найменшими витратами» [11]
	Р. Квентин Графтон, Дейл Сквірес, Кевін Дж. Фокс	«Економічна ефективність – це здатність фірми виробляти певну кількість продукції за мінімальними витратами завдяки як технічній ефективності, так і ефективному розподілу ресурсів» [15].
Ефективність, як відношення «витрати-результат»	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовський, Є. Б. Стародубцева	«Ефективність» -«результативність економічної діяльності, економічних програм і заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів, ресурсів, який зумовив отримання цього результату; досягнення найбільшого обсягу виробництва із застосуванням наявної обмеженої кількості ресурсів або забезпечення заданого випуску при мінімальних витратах» [12; 13].
	Андрійчук В. Г.	«Ефективність – це результативність певного процесу, дії, яка вимірюється співвідношенням між результатом і витратами (ресурсами), що його зумовили» [17].

Ефективність, як результативність діяльності	Мочерний С. Т.	«Ефективність – здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що забезпечили цей результат» [14].
	Говорушко Т. А.	«Ефективність як економічна категорія є узагальнюючим теоретичним виразом і мисленою формою виробничих відносин у тісній взаємодії з продуктивними силами та їх розвитком і відображає певні сторони елемента, явища чи процесу та в сукупності характеризує економічний лад у цілому» [16, с. 10].
	Петрович Й.М., Прокопишиш- Рашкевич Л.М.	«Економічна ефективність — це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки)» [18].
Ефективність, як результативність діяльності	І. Павленко	«Ефективність - комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін» [10].

Джерело: таблицю систематизовано на підставі джерел [11; 15; 12; 13; 14; 16, с. 10; 18; 10].

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття «ефективність» окрім своєї багатогранності, пройшло доволі довгий шлях еволюції, адже різні вчені розширювали та деталізували його зміст та сутність. Проте й досі немає єдиного підходу до трактування, яке охоплювало кожен аспект, проте усе частіше зустрічаються визначення, які об'єднують у собі різні категорії для більшого розуміння та тлумачення цього поняття. Усі існуючі визначення мають зміст і є правильними, оскільки пов'язані безпосередньо з діяльністю людини, саме тому категорії «ефективності» часто надають соціальний характер.

У сучасній науковій літературі існує багато визначень економічної ефективності підприємства. І беззаперечним фактом є висновок Перерви К. Г., який зазначає наступне: «успішність кожної компанії досягається за рахунок підвищення її економічної ефективності, результативності, продуктивності» [10, с. 139]. Саме тому необхідно розглянути поняття «економічної ефективності підприємства».

Для кращого сприйняття, згрупуємо поняття у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «економічна ефективність підприємства»

Автор	Визначення
Падерін І.Д.	«Сутність економічної ефективності підприємства полягає в економії всіх питомих витрат на виробництво продукції, що визначає його дохідність» [19, с.90].
Макміллан Р.	«Економічна ефективність – це виробництво найкращої або оптимальної комбінації продукції на основі використання найбільш ефективної комбінації ресурсів. Під оптимальною комбінацією продукції, зазвичай, розуміють таку їх комбінацію, яка була б обрана індивідуальними споживачами на досконалому ринку в залежності від ціни. А оптимальною комбінацією ресурсів буде така, яка дасть змогу виробляти продукцію з мінімальними альтернативними витратами» [11].
Руснак П. П	«Ефективність виробництва є складною узагальнюючою економічною категорією, в якій відображається дія об'єктивних економічних законів і висвітлюється одна з найважливіших сторін суспільного виробництва – результативність» [20].
Долан Е Дж., Ліндсей Д.	«Ефективність у виробництві – це ситуація, за якої при наявному рівні знань і даній кількості виробничих ресурсів, неможливо виробити більшу кількість одного товару, не жертвуючи при цьому можливістю виготовити деяку кількість іншого товару» [21].
Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б.	«Ефективність виробництва» - це комплексне відображення кінцевих результатів використання робочої сили (працівників) і засобів виробництва за певний проміжок часу [24, с.233].

Джерело: таблицю складено на підставі джерел [19, с.90; 11; 20; 21; 24, с.233].

Проаналізувавши також наступну інформацію з наукового посібника, Білика М. Д., Павловської О.В., Притуляка Н. М. з фінансового аналізу [22], економічну сутність «ефективності» можна охарактеризувати так:

- якісний результат певної діяльності, що характеризує її продуктивність;
- результат ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів;
- співвідношення конкретного кінцевого результату до витрат, що забезпечили його отримання [22].

Ще одна група вчених, а саме Е. Нілі, К. Адамс та М. Кеннерлі, у праці «Призма ефективності» [23], розглядають поняття «ефективності діяльності

підприємства» з п'яти взаємопов'язаних перспектив [23], які можна згрупувати у таблицю 1.4, що підсумовує інформацію з дослідження цих авторів:

Таблиця 1.4

Ефективність діяльності підприємства за Е. Нілі, К. Адамсом, М.

Кеннерлі [23]

№	Точка зору	Трактування
1	Задоволення потреб зацікавлених сторін	Визначаються основні учасники програми / проекту, їх потреби
2	Вклад зацікавлених сторін	На взаємовигідній основі визначаються потреби підприємства від зацікавлених сторін
3	Інноваційні стратегії	Визначаються напрямки розробок інноваційних стратегій, щоб задовольнити побажання й потреби зацікавлених сторін, з урахуванням власних інтересів
4	Процеси	Налагодження бізнес-процесів для реалізації стратегій
5	Можливості	Визначаються необхідні можливості (потужності) для управління бізнес-процесами

Джерело: таблицю складено на основі праці Е. Нілі, К. Адамсом, М. Кеннерлі [23]

З таблиці 4 бачимо, що ефективність діяльності будь-якої компанії можна представити як взаємопов'язану систему, де кожен елемент впливає на діяльність та безперервність як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Підтвердженням цього є висновок, який робить у своїй статті «Теоретична сутність понять економічна ефективність та економічна діяльність» [25] Чучук Ю.В.: «Економічна ефективність діяльності підприємства є різновидом економічної ефективності, яка відображає ступінь використання ресурсів і засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства» [25].

Беззаперечним фактом є те, що успіх будь-якого підприємства тримається не лише на досягненні ефективності. Важливим елементом є підтримка ефективної економічної діяльності компанії та розробка стратегій її вдосконалення. Саме тому повернемося до вже згаданої вище праці Г. Емерсона та зазначимо 12 принципів ефективності, на які він робить акцент у своїй книзі «12 принципів ефективності» [2], узагальнивши їх у таблиці 1.5.

## 12 принципів ефективності за Г. Емерсоном [2]

№	Принцип	Тлумачення
1	Точно поставлені цілі (ідеали)	Кожен керівник та усі його підлеглі на кожному рівні управління мають працювати заради досягнення конкретно визначених цілей організації
2	Здоровий глузд	Аналіз кожного нового процесу проводиться з позиції здорового глузду та з урахуванням можливих перспектив
3	Компетентна консультація	Необхідність спеціальних знань та компетентних порад у питаннях, що пов'язані з виробництвом та управлінням (приймається колегіально)
4	Дисципліна	Підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і нормам розпорядку.
5	Справедливе ставлення до персоналу	Нормалізована оцінка діяльності кожного працівника, яка будується на засадах неупередженості, справедливості та довіри
6	Швидкий, надійний, точний, повний і постійний облік	Забезпечення керівника необхідними відомостями, вчасність та повнота отриманої інформації
7	Диспетчеризація	Оперативне управління діяльністю в колективі компанії
8	Норма і розклад	Точне вимірювання недоліків організації, вчасне їх виявлення та мінімізація спричинених ними втрат
9	Нормалізація умов	Забезпечення поєднання такої комбінації часу, умов та собівартості, за яких досягаються найкращі результати
10	Нормування операцій	Встановлення норм часу та послідовності виконання певних дій / операцій
11	Прописані стандартні інструкції	Чітке закріплення всіх правил виконання робіт та завдань (сучасна інтерпретація – посадова інструкція)
12	Винагорода за продуктивність	Мотивація та стимулювання працівників, заохочення та підтримка їхньої продуктивності

Джерело: таблицю побудовано після аналізу книги Г. Емерсона «12 принципів ефективності» [2].

Принципи, які зазначає Г. Емерсон [2], є основоположними для успішної діяльності будь-якої організації. Саме тому їх по праву можна вважати необхідними для досягнення економічної ефективності підприємства.

Досліджуючи суть та значення економічної ефективності підприємства та проаналізувавши усю інформацію вище можна зробити висновок, що на сьогодні існує дуже багато підходів до тлумачення поняття «економічна ефективність підприємства». Усі вони мають зміст, адже, як було згадано раніше, поняття «ефективність» є універсальним та багатограним, тобто його можна застосовувати в усіх сферах, що пов'язані з діяльністю людини. Працівники – це рушійна сила організації, тому термін «ефективність» широко застосовується в



управлінні діяльністю підприємства. Для досягнення економічної ефективності, кожна компанія, її керівництво та кожен працівник має докладати титанічних зусиль, адже успіх організації та її подальше існування – це результат ефективної роботи.

## **1.2. Оцінка економічної ефективності роботи підприємства**

У попередньому пункті першого розділу було розглянуте питання сутності економічної ефективності та її значення для роботи підприємства. Проте виникає наступне логічне питання про те, яким чином можна оцінити економічну ефективність роботи компанії.

Проблема оцінки економічної ефективності є дуже актуальною для будь-якого підприємства через ряд очевидних причин. Від вибору методів оцінки залежить подальший рух компанії, що впливає на розробку стратегії, інструменти, які необхідно використовувати для досягнення цілей і як наслідок - результат діяльності усього підприємства. Дослідженню цього питання також присвячена велика кількість наукових робіт та праць.

Виходячи з загального поняття, трактування та сутність якого були досліджені у попередньому пункті розділу I, Габор С. С. у праці «Ефективність як економічна категорія» визначає, що «економічна ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Це категорія, яка характеризує продуктивність будь-яких затрат, комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і трудових ресурсів» [26, с. 16].

Беззаперечним фактом є те, що оцінка економічної ефективності підприємства залежить від багатьох різноманітних факторів, адже проводити аналіз, як відбуваються певні процеси у компанії можна з різних точок зору. Найважливішим завданням для керівництва підприємств є наступне: знайти, використовувати та вдосконалювати самі ті показники, які проявляють та показують реальні зміни.

Таким чином, кожна компанія може обрати специфічний, персоналізований (кастомізований) набір показників ефективності, за якими вона може прослідкувати, яким чином вплинула та чи інша зміна або впровадження на її діяльність. І в подальшому відштовхуватися від отриманих результатів, проводити детальний аналіз змін, імплементувати нові ідеї чи повністю перелаштовувати обрану стратегію.

З цього першим висновком є наступне: різноманіття методів оцінки ефективності надає певну незалежність компанії у виборі необхідних показників, за якими вона вимірюватиме результати своєї діяльності. І в залежності від сфери – виокремлювати специфічні методи та інструменти, що характерні саме для цієї галузі.

Варто також зауважити, що оцінка економічної ефективності залежить як від зовнішніх так і внутрішніх факторів.

Як зазначають у своєму дослідженні та тексті статті «Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства» [27] Мельник О. Г. та Логвиненко Ю. Л.: «зовнішньоекономічна діяльність, як і будь-яка інша діяльність підприємства, повинна ґрунтуватись на принципах результативності та економічної доцільності, що свідчить про її ефективність у короткостроковому чи довготерміновому періодах» [27, с. 124]. Також науковці наголошують на тому, що «виникає проблема пошуку оптимальної системи індикаторів, які б комплексно, всебічно та повно надавали інформацію про стан, ефективність, проблеми розвитку та перспективи діяльності підприємства» [27, с. 124].

Як було згадано раніше, існує багато різноманітних показників, завдяки яким компанія проводить оцінку своєї економічної ефективності. Логічною є думка про те, що в такому випадку, показники ефективності можна розподілити на дві групи: базові (стандартні) та специфічні, або такі, що є характерними для області чи галузі, у якій функціонує підприємство. Проте, все ж таки, існують базові показники, які може використовувати кожне підприємство, незалежно від

специфіки своєї діяльності. Для цього необхідно навести класифікацію стандартних показників оцінки економічної ефективності.

Варто зауважити, що у статті «Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі» Архіпов Н. М. зазначає наступне: «Велика увага у дослідженнях приділяється класифікації видів ефективності підприємства з огляду на те, що діяльність будь-якого підприємства характеризується складним комплексом операцій, ресурсів, відносин» [28, с. 21]. Таким чином підтверджується припущення про те, що показники ефективності можуть бути як стандартними, так і спеціальними.

Діяльність підприємства складається з багатьох різних елементів, що представляють собою специфічну систему, відповідно, обрані методи оцінки економічної ефективності будуть являти собою специфічний набір показників, який характеризуватиме діяльність саме конкретного підприємства. Відповідно до цього, класифікація оцінки ефективності може наповнюватися різними характерними показниками.

Братанич М. В. у статті «Класифікація видів і форм прояву ефективності» [29], пропонує наступну класифікацію ефективності, яку можна наочно представити у наступній таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація видів і форм прояву ефективності [29]

№	Ознака класифікації	Вид ефективності	
1.	За наслідками отриманих результатів	Ефективність	Економічна
			Соціальна
			Соціально-економічна
2.	За характером здійснюваних витрат	1. Ефективність застосовуваних ресурсів 2. Ефективність витрат (спожитих ресурсів)	
3.	За видами господарської діяльності	1. Ефективність виробничої діяльності 2. Ефективність торговельної діяльності 3. Ефективність банківської діяльності 4. Ефективність страхової діяльності	

4.	За рівнем об'єкта господарювання	1. Ефективність економіки в цілому 2. Ефективність галузі 3. Об'єднання підприємств, підприємства, структурного підрозділу підприємства 4. Ефективність виробництва окремих видів продукції	
5.	За рівнем оцінювання	1. Ефективність рівня суспільства 2. Ефективність рівня суб'єкта підприємництва (господарювання)	
6.	За умовами оцінювання	1. Ефективність реальна 2. Ефективність розрахункова 3. Ефективність умовна	
7.	За ступенем збільшення ефекту	1. Первісна ефективність 2. Мультиплікаційна ефективність	
8.	За метою визначення	1. Абсолютна ефективність 2. Порівняльна ефективність	
9.	За типом процесу	Ефективність	виробничих процесів
			управління
			інвестиційної діяльності
			інноваційної діяльності
			маркетингової діяльності
			фінансової діяльності

Таблиця складена відповідно до класифікації, запропонованої у статті автора Братанич М. В. [29].

Важливо підкреслити той факт, що світ диктує нові правила. Тому необхідно зауважити те, що оцінка ефективності компанії не може проводитися без аналізу бізнес-процесів, які відбуваються всередині організації. З огляду на це, Архіпов Н. М. у своїй праці [28] зазначає, що «Одним з напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства є вдосконалення його окремих бізнес-процесів та бізнес-моделі діяльності, що обумовлює розвиток управління» [28, с. 23].

Архіпов Н. М. поділяє бізнес-процеси на [28, с. 23]:

- основні;
- управлінські;
- допоміжні (обслуговуючі).

Наочно представити бізнес-процеси можна завдяки наступній діаграмі (Рис. 1.1.):



Рис. 1.1 Поділ бізнес-процесів

Після аналізу робіт Архіпова Н. М. [28] та Ситник Г. В. [30, с. 367–369], можна зробити певні висновки та запропонувати наступну класифікацію показників економічної ефективності бізнес-процесів на підприємстві (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7

Показники оцінки економічної ефективності бізнес-процесів підприємства

Вид ефективності	Показники
Ефективність дослідження ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень задоволеності споживачів;</li> <li>• відповідність фактичного товарообороту плановому</li> </ul>
Ефективність закупівлі товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень витрат на закупівлю;</li> <li>• відповідність товарів, що закупуються, асортиментній політиці;</li> <li>• рівень забезпеченості передбачених обсягів реалізації необхідним обсягом постачання;</li> <li>• рентабельність обороту із закупівлі.</li> </ul>

Ефективність транспортування товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• технічний рівень транспорту;</li> <li>• коефіцієнт поставки;</li> <li>• втрата обсягу товарообороту в зв'язку з порушенням графіка завозу;</li> <li>• втрата прибутку у зв'язку з порушенням графіка завозу.</li> </ul>
Ефективність зберігання товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень псування (зниження якості) товарів внаслідок неналежних умов зберігання;</li> <li>• рівень втрат товарів через неналежні умови зберігання;</li> <li>• рівень втрат товару через неналежний стан складських приміщень;</li> <li>• рівень втрат товару через неналежну якість роботи персоналу.</li> </ul>
Ефективність реалізації товарів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень рентабельності товарообороту;</li> <li>• обсяг товарообороту;</li> <li>• коефіцієнт оборотності товарів.</li> </ul>

Джерела: Таблиця сформована на основі робіт Архіпова Н.М та Ситника Г. В. [28; 30].

Цілком доречним є зауваження Єсіпової Катерини, яка у своїй статті наголошує на тому, що: «важливим аспектом ефективного функціонування підприємства є об'єктивна оцінка результатів діяльності, тобто виявлення відхилень у функціонуванні бізнес-процесів, що дозволяє скоригувати показники ефективності у майбутніх періодах» [31, с. 47]. Оцінка ефективності управління компанією має базуватися на особливостях діяльності у цій сфері та враховувати специфіку кожного бізнес-процесу.

Важливим аспектом, на який варто звернути увагу є також факт про те, що бізнес-процеси – це справжня мережа (система), яка складається з елементів, які тісно взаємопов'язані між собою і не можуть розглядатися чи аналізуватися окремо. Саме через це бізнес-процеси характеризуються високою адаптивністю, пристосуванням до швидких змін ситуацій внутрішнього та зовнішнього середовищ, гнучкістю та багатофакторністю. Отже, можна зробити висновок про те, що економічна ефективність, що базується на показниках бізнес-процесів, в деяких випадках може дати найбільш точну оцінку діяльності підприємства.

Повертаючись до статті Архіпова Н. М. [28], можна виділити наступну важливу групу факторів, якими можна оцінити економічну ефективність

підприємства – це показники ефективності за ступенем охоплення ресурсів [28, с. 23].

Для цього виду ефективності можна підібрати безліч показників, адже всі вони є еталонними для кожного підприємства та відповідають за фінансову спроможність та ефективність діяльності компанії. Проаналізувавши інформацію статті [28], згрупуємо отримані дані у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Показники економічної ефективності підприємства за ступенем охоплення ресурсів [28, с. 23]

Вид ефективності	Показники
Ефективність основних фондів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фондовіддача;</li> <li>• фондомісткість;</li> <li>• фондоозброєність праці;</li> <li>• рентабельність основних фондів;</li> <li>• напруженість використання устаткування;</li> <li>• напруженість використання виробничих (торговельних) площ</li> </ul>
Ефективність оборотних коштів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт оборотності оборотних активів;</li> <li>• коефіцієнт прибутковості оборотних активів;</li> <li>• тривалість одного обороту;</li> <li>• сума вивільнення оборотних активів за рахунок прискорення оборотності</li> </ul>
Ефективність трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продуктивність праці персоналу (обсяг реалізації на одну особу операційного персоналу);</li> <li>• коефіцієнт завантаженості персоналу;</li> <li>• рентабельність операційного персоналу;</li> <li>• ефективність використання робочого часу (чиста виручка на одну робочу годину);</li> <li>• рентабельність робочого часу (чистий прибуток на одиницю робочого часу)</li> </ul>
Ефективність нематеріальних активів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продуктивність нематеріальних активів;</li> <li>• рентабельність нематеріальних активів</li> </ul>

Джерело: Таблиця побудована на основі праці Архіпова Н.М. [28].

Доречно навести за приклад ще одну групу показників оцінки економічної ефективності підприємства, яка відповідає за види діяльності, які здійснює підприємство. Архіпов Н. М. пропонує виокремити наступні види діяльності, які здійснює підприємство торгівлі [28, с. 22]:

- торговельна;
- виробнича;

- орендна.

Таким чином, базуючись на матеріалах статті Архіпова Н. М. [28], можна узагальнити ці дані у наступній таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Показники економічної ефективності підприємства за видами господарської діяльності

Вид ефективності	Показники
Ефективність торговельної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність обороту;</li> <li>• оборотність запасів;</li> <li>• рівень маржинального прибутку;</li> <li>• тривалість операційного циклу;</li> <li>• продуктивність праці торговельного персоналу;</li> <li>• рентабельність праці торговельного персоналу</li> </ul>
Ефективність виробничої діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рентабельність виробництва продукції;</li> <li>• тривалість виробничого циклу;</li> <li>• продуктивність праці виробничого персоналу;</li> <li>• рентабельність праці виробничого персоналу</li> </ul>
Ефективність орендної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дохід на один квадратний метр орендованої площі;</li> <li>• прибуток на один квадратний метр орендованої площі.</li> </ul>

Джерело: таблицю складено на основі праці Архіпова Н. М. [28].

Проаналізувавши матеріал та інформацію з таблиць 4-7, можна зробити висновок про те, що «ефективність» - це комплексне та багаторівневе поняття, яке можна трактувати з різних точок зору. Складність оцінки економічної ефективності проявляється у тому, що універсального єдиного підходу немає. Кожне підприємство, в залежності від сфери своєї діяльності, особливості як звичайних, так і бізнес-процесів, має обрати та досліджувати свої специфічні, характерні показники, які можуть показати реальний стан економічної ефективності діяльності. Іншими словами, від вибору відповідних показників, за якими компанія буде досліджувати та аналізувати свою діяльність, залежить її подальші функціонування, розвиток, престижність та місце на ринку серед конкурентів. Варто також зауважити, що доцільно обрані показники оцінки



ефективності підприємства свідчать про успішно прийняті управлінські рішення керівництвом компанії, а це говорить у свою чергу про правильно обрану стратегію та належний рівень управління.

Таким чином, керівництво кожної компанії обирає для себе унікальні, характерні для їх сфери діяльності показники оцінки економічної ефективності. Належна структуризація отриманих результатів дає змогу проаналізувати стан компанії, а саме: виявити приховані проблеми, слабкі сторони організації та вчасно відреагувати на них, зробити акцент на сильних сторонах, зміцнити позиції на ринку, тим самим підвищивши конкурентоспроможність підприємства.

### **1.3. Фактори підвищення ефективності роботи підприємства**

У двох попередніх пунктах першого розділу, були досліджені та проаналізовані сутність, значення поняття «економічної ефективності» та продемонстровані показники, які дозволяють зробити результат вимірним, прийнятним для порівняння і наочно відобразити реальний стан функціонування підприємства.

Управління економічною ефективністю підприємства можна наочно представити у вигляді послідовного алгоритму (Рис.1.2), де кожний етап залежить від правильного управлінського рішення і впливатиме на отриманий результат.

Можна виділити наступну послідовність та етапи алгоритму «Управління економічною ефективністю підприємства» (Рис. 1.2), на якій чітко прослідковується порядок, згідно з яким може діяти керівництво компанії, під час відбору необхідних показників, якими буде в подальшому вимірюватися економічна активність їхнього підприємства.

Отже, важливими етапами можна виділити наступні:

1. Відбір показників – залежить від специфіки галузі діяльності підприємства, характерних саме для нього бізнес-процесів, впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

2. Формування «банку показників» - системи показників, яка дасть змогу оцінити реальний стан справ у компанії та зробити висновки про її функціонування на даний момент.

3. Розробка системи показників для оцінки результатів відповідно до бізнес - процесів компанії;

4. Отримання результатів та інформації, аналіз отриманих даних.

5. Перевірка репрезентативності отриманої інформації – на цьому кроці компанія здійснює перевірку отриманих результатів: аналізує фактичні дані, доцільність відібраних показників і робить висновки про ефективність їх використання.

6. Якщо отримані дані показали свою ефективність, такий показник вважається репрезентативним, а інформація використовується для подальшого аналізу та побудові відповідної стратегії розвитку організації. У протилежному випадку, керівництво повертається на перший етап відбору показників і усе починається спочатку.

Як було зазначено раніше, методика оцінки ефективності – це комплекс певних показників, які кожна компанія обирає самостійно. Ці показники залежать від галузі (сфери) діяльності організації та безлічі інших факторів, які характерні лише для неї. Таким чином, обізнаність та вибір доцільних показників, які покажуть реальний стан справ у компанії є наслідком успішного управління та налагоджених процесів всередині організації.

Як зазначає у своїй статті Красноручський О. О.: «Кожному варіанту системи управління відповідає певне значення критерію ефективності та завдання управління полягає в тому, щоб знайти такий варіант управління, при якому відповідний критерій приймає найвигідніше значення» [32, с. 6].

Економічна ефективність за визначенням, яке дає Головачев О. С. у підручнику «Економіка підприємства» [33] це: «Результативність, ступінь використання ресурсів або віддача витрат, яка визначається співвідношенням досягнутих результатів і використаних ресурсів» [33, с. 181]. Тому завдання підвищення економічної ефективності полягає у знаходженні «оптимальності

відповідних результатів і витрат» [33, с. 180] та «скороченні витрат на одиницю продукції і тим самим при наявності тих самих ресурсів (трудових, матеріальних, інтелектуальних, фінансових) збільшити прибуток підприємства» [33, с. 180]. Критерієм економічної ефективності для підприємства Головачев О. С. виділяє максимізацію прибутку на одиницю виробничих та інтелектуальних ресурсів [33, с. 182].

Отже, виникає питання не лише у підборі належних та доцільних показників, які дають можливість оцінити економічну ефективність діяльності компанії, а також визначити фактори, які допоможуть підвищити ефективність, забезпечити подальшу безперервну та добре організовану роботу, яка зміцнить позицію, місце підприємства на ринку та підвищить його конкурентоспроможність.

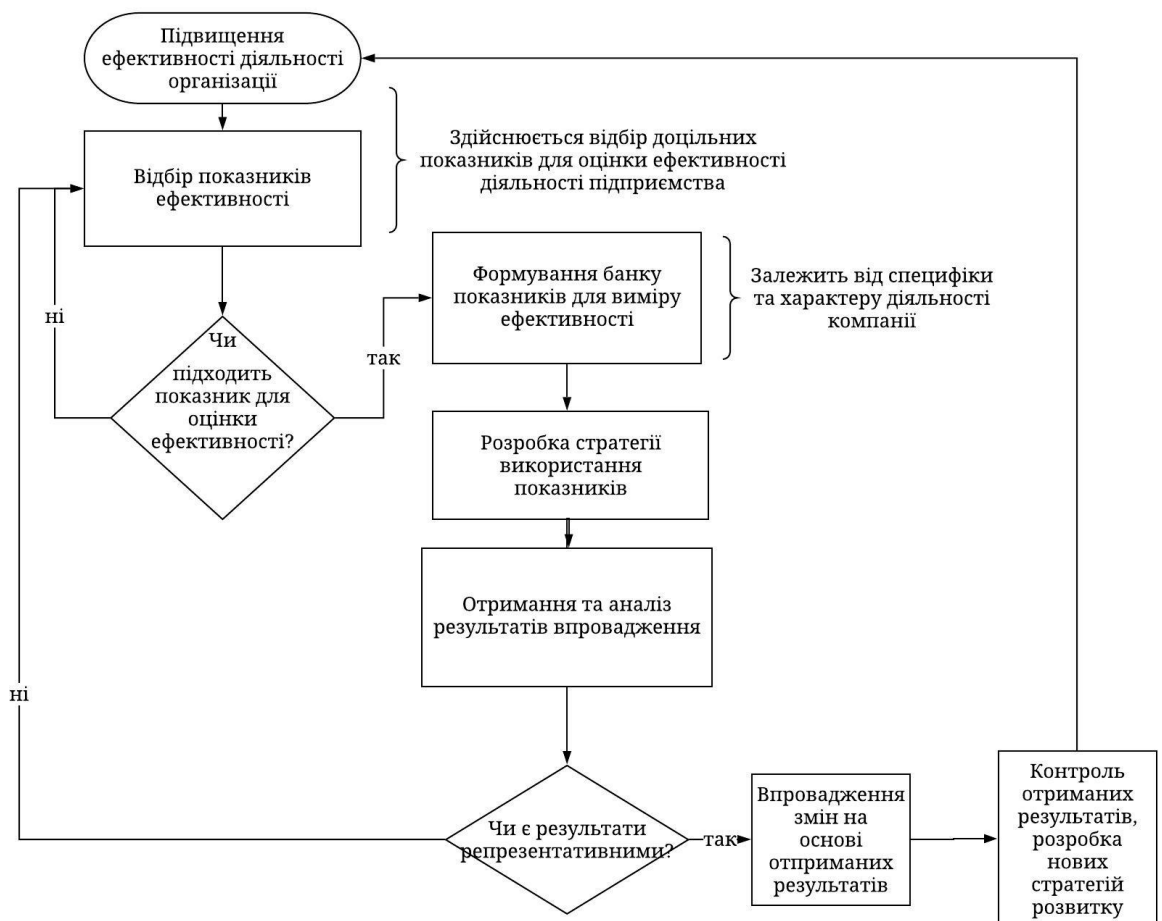


Рис. 1.2. Схема можливого алгоритму управління економічною ефективністю підприємства

Джерело: Схема (Рис. 1.2.) – систематизовано автором на базі праці Головачева О. С. [33]

Повертаючись до праці Головачева О. С. [33] виділимо основні принципи формування економічної ефективності підприємства [33, с. 182-183]:

1. Перевищення темпів зростання результату виробництва над темпами зростання витрат, що призвели до його досягнення.
2. Інтенсивне (якісне) використання усіх ресурсів виробничої системи, оптимальна взаємодія оборотних та основних засобів, основних засобів та трудових ресурсів, оборотних засобів та трудових ресурсів.
3. Перевищення темпів зростання основних засобів над темпами росту оборотних засобів та трудових ресурсів, що є наслідком використання інноваційних технологій.
4. Якісне та ефективне використання трудових ресурсів.
5. Пріоритет покращення якості продукції (послуг, які надаються) у порівнянні з кількісним зростанням об'ємів виробництва та реалізованої продукції.
6. Створення сучасної маркетингової системи, що забезпечить формування товарної та цінової політики згідно ринковим умовам.
7. Пріоритет інноваційного типу розвитку підприємства (розробка нових товарів, послуг).
8. Перевищення темпів зростання прибутку над темпами зростання виручки від реалізації продукції, що є свідченням підвищення економічної ефективності підприємства [33, с. 182-183].

Таким чином, проаналізувавши вищенаведені принципи, можна прийти до наступного висновку про те, що підвищення економічної ефективності підприємства необхідне для аналізу діяльності підприємства з двох позицій:

1. оцінки рівня використання ресурсів з метою отримання економічного результату;

2. для фундаментального обґрунтування впровадження управлінських рішень (активізація інноваційно-інвестиційної діяльності, використання нових технологій, покращення організації надання послуг) [33, с. 184].

Однією з основних цілей підвищення економічної ефективності будь-якого підприємства є забезпечення конкурентоспроможності не тільки самої компанії, а й продукції чи наданих послуг [33, с. 185].

Можна виділити два основних способи підвищення економічної ефективності підприємства [33, с. 200]:

1. Зростання прибутку як кінцевого результату виробництва разом зі зростанням об'ємів виробництва, реалізованої продукції чи наданих послуг при однакових затратах.

2. Зниження витрат ресурсів при підвищенні якості продукції (наданих послуг) [33, с. 200].

Для першого напрямку підвищення економічної ефективності, здійснюється пошук резервів для збільшення прибутку. Досягається така ефективність за рахунок наступних дій:

1. Підвищення ціни на продукцію або надані послуги.

2. Зниження собівартості продукції/послуг – позитивний ефект для компанії, адже реалізується принцип скорочення витрат на виробництво продукції при однаковому об'ємі виробництва.

3. Збільшення об'ємів реалізованої продукції.

4. Зростання якості продукції або наданих послуг – покращення іміджу компанії, зростання конкурентоспроможності серед інших компанії та на рівні продукції.

5. Пошук нових або більш вигідних ринків збуту – розширення мережі впливу, залучення нових клієнтів.

6. Швидка та безперервна реалізація товарів/послуг у оптимальний строк – зменшення складування, витрат на склад, зменшення простоїв [33, с. 200].

Для кращої візуалізації факторів, що впливають на збільшення прибутку, їх можна відобразити через наступну схему (Рис. 1.3).



Рис. 1.3 Напрямки пошуку резервів збільшення прибутку

Джерело: побудовано автором на підставі праці Головачева О. С. [33].

Беззаперечним фактом є те, що у будь-якій компанії усі процеси пов'язані між собою і створюють систему, яка функціонує як єдине ціле. Підвищення прибутку компанії веде до збільшення її можливостей, що за причинно-наслідковим зв'язком призводить до покращення якості продукції чи наданих послуг. Саме через це підвищення якості продукції та збільшення прибутків компанії є взаємозалежними, бо вони впливають одне на одного. Тому, досягнення економічної ефективності, а тим паче її підвищення неможливе без використання наступних важливих груп факторів (таблиця 1.10).

Таблиця 1.10

#### Фактори впливу на підвищення економічної ефективності

Фактор	Пояснення
Науково-технічний	Науково-технічний прогрес, автоматизація, роботизація, використання високих технологій для збереження ресурсів, реструктуризація

Організаційно-економічний	Раціональне розміщення виробництва, ефективна система організації виробництва, праці та управління, планування, виправдана та обґрунтована економія затрат ресурсів
Соціально-психологічний	Освітній та професійний рівень кадрів, побудова відповідного клімату всередині колективу, акцент на мотивації та стимулюванні, розвитку працівників
Зовнішньоекономічний	Розвиток міжнародної взаємодії, підвищення ефективності зовнішньої торгівлі
Фінансовий	Фінансування інновацій, інвестування, формування сприятливої фінансової політики

Джерело: побудовано автором на підставі праці Головачева О. С. [33].

Усі фактори, які були зазначені вище є основоположними та необхідними для того, щоб збільшити прибутковість підприємства та підвищити його економічну ефективність.

Таким чином, підвищення економічної ефективності компанії є її першим пріоритетом через ряд таких позитивних наслідків як:

1. Зростання конкурентоспроможності підприємства (як на рівні продукції чи наданих послуг, так і серед компаній-конкурентів).
2. Посилення впливу на ринку (стримування компаній-конкурентів чи компаній, що виробляють / надають товари (послуги) – замітники.
3. Зростання якості продукції (послуг), що прямо впливає на прибутковість компанії.
4. Зростання прибутків та їх раціональний розподіл, що призводить до подальшого вдосконалення функціонування компанії (наприклад, вдосконалення виробництва).

Важливість та необхідність процесу підвищення економічної ефективності є беззаперечним фактом, бо кожне підприємство, що прагне досягнути успіху, має постійно покращувати свою діяльність. Проте, варто зауважити найголовніше. Окрім досягнення економічної ефективності, підборі факторів її підвищення, менеджмент компанії має робити необхідні кроки для утримання та

збереження успіху на доцільному (високому) рівні. Цей процес можливий за наявності постійного моніторингу та контролю за усіма показниками, критеріями, чинниками, які безпосередньо пов'язані з ефективністю та функціонуванням кожної системи компанії. Саме тому, розробка системи доцільних показників підвищення ефективності, яка показує репрезентативні, достовірні дані, є результатом успішної системи управління підприємством, що у час сучасної економічної ситуації є визначальним фактором для безперервної діяльності та процвітання організації.



## Висновки до розділу I

Для сучасного світу існує єдине важливе правило, щоб бути успішним потрібно перебувати у постійному русі і не зупинятися, адже зупинка чи уповільнення призводить до відсутності подальшого розвитку. Будь-яка організація, незалежно від сфери своєї діяльності (новітні технології, виробництво чи надання послуг) завжди має перебувати у дії. Жоден з процесів не має зупинятися, уся система має функціонувати як відлагоджений механізм – безперервно і постійно.

Для сучасної організації перебувати у русі – це ознака не лише її присутності на ринку, це можливість бути конкурентоспроможним гравцем на ринку, вміння адаптуватися та пристосовуватися до умов, які диктує ринок чи потребують споживачі, змін внутрішніх або зовнішніх факторів, швидка реакція на ризики, оперативне прийняття доцільних управлінських рішень.

Розглянувши теоретичні аспекти управління економічною ефективністю, можна зробити висновок, що це один з найважливіших аспектів функціонування підприємства, який залежить від багатьох факторів. Ефективність є багатогранним поняттям, його вивчення та дослідження необхідне кожній компанії для знаходження саме того набору показників, які охоплюватимуть специфіку галузі, внутрішніх процесів підприємства, вплив зовнішніх факторів.

Отже, підвищення економічної ефективності підприємства – це справжній комплекс дій, який вимагає постійного аналізу, контролю та вдосконалення. Варто зазначити, що це результат ефективної роботи системи менеджменту компанії – як на рівні керівництва, так і на рівні працівників, які об'єднані єдиною метою, а також доцільно обраної та чіткої стратегії розвитку, якої дотримується організація.

## **РОЗДІЛ II. Аналітична оцінка ефективності діяльності підприємства на прикладі компанії «Київстар»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства «Київстар»**

Компанія «Київстар» - це одна з наймасштабніших та найвпізнаваніших організацій, що функціонують на території України. За інформацією, яку надає сам «Київстар», то це приватне акціонерне товариство «Київстар», яке було створено та зареєстровано відповідно до законодавства України 3 вересня 1997 року. Діяльність компанії включає проектування, будівництво та експлуатацію мережі стільникового зв'язку в Україні, а також надання широкого спектру послуг мобільного зв'язку та послуг домашнього Інтернету в Україні [34, с.13].

Материнською компанією «Київстар» є компанія VEON Ltd. зі штаб-квартирою у м. Амстердам, Нідерланди [34, с.13].

Як заявляє «Київстар» на своєму офіційному сайті, то це - мобільний оператор №1 та один з найкращих брендів України [35].

Найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету [35].

Київстар досяг значних успіхів завдяки інвестиціям в розвиток мобільної мережі, яка охоплює всі великі та малі міста України, а також понад 28 тис. сільських населених пунктів, усі основні національні й регіональні траси, більшість морських та річкових узбережь. Компанія надає роумінгові послуги в 195 країнах на п'яти континентах [35].

Як заявляє компанія «Київстар» у своїх фінансових річних звітах, починаючи з 2014 року, то ПрАТ «Київстар» - є платником податків №1 у телекомунікаційній галузі і у 2016 році компанія сплатила 4 267 721 000 грн до державного бюджету України [36].

Місію компанії «Київстар» можна представити як поєднання трьох простих та чітких цінностей (рис.2.1):

- просто;
- інноваційно;
- краще [37].



Рис.2.1. «Цінності компанії «Київстар»» [37]

На компанії «Київстар» лежить велика відповідальність щодо надання якісних, вчасних та швидких телекомунікаційних послуг, що включають у себе не тільки стільниковий зв'язок, а також забезпечення користувачів інтернет-покриттям, надання роумінгу та ще дуже багато інших функцій, за які відповідає компанія «Київстар». Таким чином, можна дійти до логічного висновку, що відлагодженість роботи компанії просто беззаперечна як всередині фірми, так і ззовні, бо «Київстар» - це компанія, яка безпосередньо працює з неймовірною кількістю як персоналу, так і користувачів. Це компанія для людей і про людей.

Організаційна структура компанії «Київстар» - це ієрархічна модель, яку можна представити наступним чином (Рис.2.2).

На чолі компанії – Президент «Київстар», якому підпорядковуються усі інші структурні підрозділи та директори, а саме:

- Директор з маркетингу;
- Департамент із корпоративних зв'язків;
- Дирекція розвитку нових напрямків бізнесу;
- Бізнес-підрозділ корпоративного ринку;
- Директор з роздрібного продажу;
- Директор з розробки діджитал продуктів;

- Технічна дирекція;
- Фінансова дирекція;
- Департамент правового забезпечення;
- Дирекція по персоналу;
- Департамент регуляторного забезпечення;
- Директор з корпоративної стратегії [38].



Рис. 2.2. Організаційна структура компанії «Київстар» [38]

Як було зазначено на початку, діяльність компанії «Київстар» базується на наданні якісних телекомунікаційних послуг мільйонам користувачів. Таким чином, продукцією компанії є надання:

1. 4G – стандарт швидкої мобільної передачі даних для будь-яких мобільних пристроїв.

2. IoT – мережа пов’язаних через інтернет об’єктів, що здатні збирати дані та обмінюватися ними.
3. Домашній інтернет – те, без чого неможливо уявити життя сучасної людини [39].

Для того, щоб підтвердити важливість, інноваційність та значущість діяльності компанії «Київстар» для користувачів, можна навести наступний приклад. У 2019 році, президент компанії – Олександр Комаров, отримав нагороду на Всесвітньому мобільному конгресі у Барселоні нагороду за найшвидший мобільний інтернет, яку регулярно надає компанія Ookla [40]. Тобто, компанія займається розробкою та наданням послуг телекомунікаційного характеру та обслуговує людство не просто в масштабах однієї країни, а й майже в усьому світі. Таким чином, для того щоб компанія могла безперервно надавати якісний продукт – якісні послуги – їй необхідно мати надійну базу, яка може ефективно функціонувати в будь-яких ринкових умовах. При цьому, необхідно тримати відповідну планку щодо надання послуг користувачам, бути конкурентоспроможною компанією, а саме – стати лідером у своїй галузі, адже це одна з найголовніших умов зростання та розширення сфери впливу будь-якої фірми.

Компанія «Київстар» розуміє, що першочергово вона базується і залежить від штату освічених працівників – персоналу, який здатний приносити компанії прибуток, лояльність користувачів, нових клієнтів – якщо мова йде про надання послуг, які будуть вищими за рівнем та якістю, ніж у конкурентів, а також швидко реагувати на ризик-ситуації, зміни на ринку чи налагодити певні процеси без втрат для організації.

Саме через це компанія «Київстар» має сильну корпоративно-соціальну відповідальність та вдосконалює цю політику для підвищення рівня довіри, лояльності своїх же працівників до компанії та її керівництва.

Як описано на офіційному сайті компанії «Київстар», її філософією є безперервне навчання. Також у компанії заявляють, що її співробітники проходять підвищення кваліфікації та навчання, керівництво заохочує їх до

управління інноваціями та різноманітними операційними процесами. Щорічно більше 50% співробітників компанії підвищують кваліфікацію на різних курсах і тренінгах [41]. Варто також зауважити, що працівники компанії мають доступ до дистанційної роботи через особистий кабінет, що називається «Віртуальний офіс», тобто це дає можливість працювати віддалено, а не в офісі, що є одним з позитивних факторів для гнучкого графіку роботи персоналу. Так само однією з конкурентних переваг, які надає компанія «Київстар» своїм кадрам – це отримання медичного страхування та можливість обслуговування у кращих аптеках, клініках та медичних установах країни.

Невід’ємною складовою соціальної відповідальності перед працівниками з боку керівництва компанії «Київстар» є надання конкурентоспроможної та високої заробітної плати як один з методів мотивації та стимулювання персоналу. Компанія «Київстар» забезпечує високий рівень заробітних плат, мотивуючу робочу атмосферу і робочі місця, що відповідають нормам українського законодавства про охорону праці [41]. І спираючись на інформацію з офіційного сайту, то система оплати праці в «Київстар» забезпечує кожному співробітникові компанії конкурентоспроможний і справедливий дохід. Співробітники «Київстар» одержують одну з найбільш високих зарплат в Україні [41].

З цієї інформації можна зробити висновок, що керівництво компанії піклується про своїх працівників, адже саме від них залежить її прибутковість, успішність, ефективність та подальший розвиток. Політика компанії базується на захисті своїх трудових ресурсів через надання їм медичного забезпечення, безперервного та регулярного навчання, впровадження мотиваційних інструментів та методів стимулювання через постійний моніторинг та оцінювання ефективності кожного працівника, на основі чого визначається розмір річної премії та здійснюється перегляд його заробітної плати та посади [41].

Щодо мотиваційних інструментів, які застосовує компанія до своїх співробітників можна сказати наступне. У масштабній компанії, яка має у своєму

підпорядкуванні велику кількість персоналу, вкрай важливим є проведення заходів, які роблять кожного працівника цінним, а його внесок у роботу фірми – необхідним та вагомим. Коли кожен учасник процесу роботи такої гігантської корпорації з надання телекомунікаційних послуг користувачам цілої країни, і як було зауважено раніше – більше, ніж 26 мільйонам людей – відчуває, що саме його навички, знання, щоденна праця, ідеї ведуть компанію до розвитку, досягнення її цілей, розширення, саме тоді, кожен працівник відчуватиме себе вагомою частинкою цілої ланки, що формує закручену систему, злагоджена робота якої і призводить до зростання, підвищення якості послуг та розвитку компанії. Керівництво компанії «Київстар» заснувало проект IVC. Його ціль — стимулювати співробітників виражати своє бачення майбутнього «Київстар», ділитися цікавими креативними ідеями й брати участь у стратегічному розвитку компанії [41].

Щороку компанія «Київстар» бере участь у різноманітних виставках та форумах, для того, щоб відкрити нові можливості розвитку та навчання для студентів вищих навчальних закладів. Наприклад, у 2016 році на ярмарці вакансій «be Ahead. Весна 2016» студенти мали можливість ознайомитися з відкритими вакансіями компанії та можливими програмами стажування у «Київстар» [42]. Мета Київстар — залучити молодих спеціалістів, які зможуть запропонувати нові, свіжі ідеї, а натомість отримають професійний досвід і кар'єрне зростання [42]. Тобто, компанія займається освітньою діяльністю задля пошуку нових кадрів для своєї фірми. Щороку беручи участь у різних ярмарках вакансій, компанія «Київстар» залучає та відкриває двері для студентів. Тобто, можна сказати, що компанія починає виховувати своїх майбутніх працівників з найменшої кар'єрної сходинки. Студенти – це новизна та свіжість ідей, сильна жага та вмотивованість до праці та здобуття досвіду, знань, навичок та впевненості у майбутньому. Компанія «Київстар» дуже зацікавлена у залученні до своєї команди нових та молодих спеціалістів, які можуть інакше дивитися на різні ситуації, пропонувати інноваційні рішення, продукувати свіжі ідеї та

викладатися на повну силу задля досягнення успіху не тільки компанії, а й особистого.

Ще одним підтвердженням того, що компанія «Київстар» є лідером на українському ринку серед інших операторів мобільного зв'язку є кількість абонентів, які користуються її послугами. Зі звітів, які оприлюднює щороку сама компанія, ця цифра сягає більше 26 мільйонів. Перевірка цієї інформації була здійснена Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації. Це – перевірене джерело, яке займається моніторингом та контролем діяльності телекомунікаційних компаній.

За даними, підтвердженими та оприлюдненими Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРСІ), в Україні наразі діють 60 000 000 SIM-карт і лідером за кількістю активних користувачів є компанія «Київстар» (табл. 2.1) [43; 44].

Отже, таким чином, ще один раз можна побачити підтвердження, що компанія «Київстар» є лідером на українському ринку серед інших мобільних операторів.

Таблиця 2.1

Кількість абонентів українських операторів

Оператор	Кількість абонентів, млн.	Частка ринку	Частка ринку, %
Київстар	26,2	0,48	48,5
Vodafone	19,6	0,36	36,2
Lifecell	6,8	0,125	12,5
Інтертелеком та інші	1,6	0,023	2,3
Всього	54,2	1	100

Джерело: таблиця складена автором на основі даних джерел [43; 44]

Вона бере участь не тільки у формуванні української економіки (про це свідчать дані про сплату податків до державного бюджету України), а також у ряді освітніх програм, які дозволяють залучати студентів до розробки нових ідей, продуктів та сервісів.



Для кращої візуалізації інформації, яку узагальнено щодо кількості абонентів українських операторів, можна зробити наступну діаграму (рис.2.3):

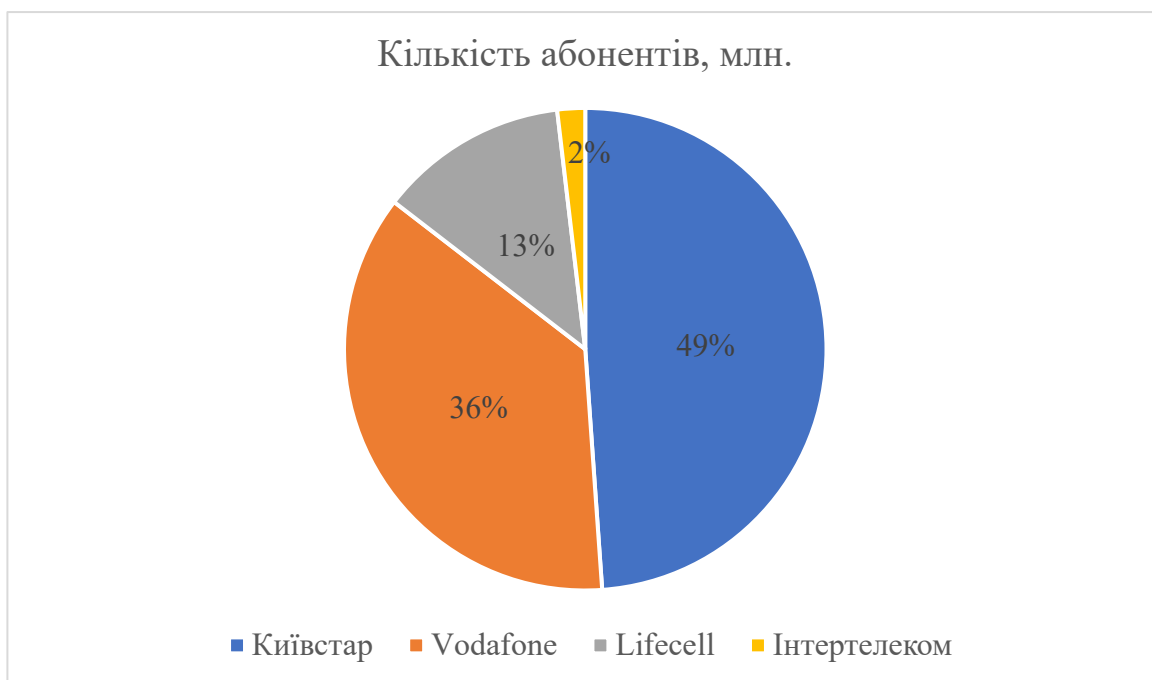


Рис.2.3. Кількість абонентів українських операторів

Джерело: діаграма складена автором на основі даних таблиці 2.1 [43; 44]

З даних таблиці 2.1. та відповідного рисунка 2.3., можна зробити висновок, що для компанії «Київстар» за кількістю абонентів головним конкурентом є компанія Vodafone (49% проти 36%).

Для того, щоб визначити лідера на ринку, використовується показник відносної ринкової частки (ВРЧ). Відносна ринкова частка – співвідношення ринкової частки досліджуваної фірми до ринкової частки головного конкурента [45].

Формула для розрахунку ВРЧ:

$$\text{ВРЧ} = \frac{48,5}{36,2} = 1,34$$

Показник ВРЧ більший за 1, що підтверджує те, що компанія «Київстар» є лідером на українському телеком-ринку.

Наступним показником, який доцільно використати для характеристики ринку мобільних операторів України – це індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ).

Індекс Герфіндаля-Гіршмана - показник, який використовується для визначення ринкової концентрації та показує, яке місце, частку на певному ринку (ринкову частку) займають більш дрібні суб'єкти господарювання [46].

Для телеком-ринку України отримаємо наступне значення:

$$HNI = 48,5^2 + 36^2 + 12,5^2 + 2,3^2 = 2352,25 + 1310,44 + 156,25 + 5,29 = 3824,23$$

Значення індексу перевищує 2000 ( $3824,23 > 2000$ ), що свідчить про висококонцентрований ринок мобільного зв'язку.

Логічним є висновок про те, що компанія «Київстар» є сильним конкурентом та лідером на українському ринку мобільного зв'язку. Тому для наочної візуалізації можна побудувати багатокутник конкурентних переваг, який складається після аналізу експертних оцінок, які виставлені кожній компанії за критеріями, що є провідними для галузі [47, с. 58].

Таблиця 2.2

Експертні оцінки діяльності провідних українських операторів мобільного зв'язку

Критерій	«Київстар»	«Vodafone»	«lifecell»
Якість наданих послуг	9	7	8
Ціна тарифних планів	6	8	7
Площа покриття	8	6	7
Швидкість інтернет-трафіку	8	8	8
Обслуговування клієнтів	9	7	7
Кількість сервісних центрів	8	5	5
Корпоративно-соціальна відповідальність	9	8	8
Захист даних	8	6	7
Маркетингова діяльність компанії	9	10	8
Асортимент послуг (кількість тарифів, умови)	9	8	7
Всього балів	83	73	72

Джерело: таблиця складена на основі експертних оцінок та статті автора Бондаренко А. Ф. [47, с. 59]

Після аналізу експертних оцінок, робимо висновок про те, що компанія «Київстар» отримала найбільшу кількість балів за основними критеріями для галузі мобільного зв'язку. Проте, варто зауважити, що компанія «Vodafone» обійшла «lifecell» лише на один бал. І хоча кількість абонентів у «lifecell» найменша, з-поміж основних конкурентів, проте вона отримала вищий бал за якість наданих послуг, ніж «Vodafone».

Виходячи з даних таблиці 2.2. можна побудувати багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності для провідних компаній телеком-ринку України

Багатокутник конкурентоспроможності компаній знову став підтвердженням того, що компанія «Київстар» є лідером не тільки за кількістю абонентів, а також і серед конкурентів, адже площа її багатокутника найбільша.

Наступним кроком для дослідження компанії «Київстар» буде проведення SWOT-аналізу для визначення її сильних та слабких сторін (таблиця 2.3).

## SWOT-аналіз ПрАТ «Київстар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідер серед підприємств зв'язку за обсягами платежів до держбюджету – найбільший платник податків України [55].</li> <li>2. Стабільний ріст фінансових показників.</li> <li>3. Найбільша кількість абонентів.</li> <li>4. Найбільша площа покриття зв'язком.</li> <li>5. Лідерство у реалізації інновацій та нових технологій.</li> <li>6. Власне технічне обладнання для роботи мережі.</li> <li>7. Сильна корпоративно-соціальна відповідальність.</li> <li>8. Підтримка державного сектору.</li> <li>9. Участь у державних закупівлях (тендери) [56].</li> <li>10. Входить до складу міжнародної групи VEON ltd [56].</li> <li>11. Найкращий роботодавець України [56].</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції на ринку телекомунікацій.</li> <li>2. Пропозиція більш широкого асортименту послуг іншими компаніями.</li> <li>3. Пропозиція більш вигідних тарифів компаніями-конкурентами.</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження технології 5G.</li> <li>2. Використання технології e-SIM та МНП.</li> <li>3. Підтримка державного сектору за рахунок тендерів та нових державних закупівель.</li> <li>4. Участь у інноваційних проектах Kyivstar Business Hub.</li> <li>5. Збільшення трафіку використання інтернету за рахунок ситуації, спричиненої Covid-19.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зміна кон'юнктури ринку за рахунок пандемії Covid.</li> <li>2. Зменшення кількості працівників за рахунок плинності кадрів та їх відтік закордон.</li> <li>3. Зменшення попиту на окремі види послуг, наприклад, скорочення використання послуг роумінгу, спричинений пандемією Covid-19.</li> </ol>

Джерело: таблиця складена автором на основі аналізу компанії «Київстар».

Після проведення SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що хоча компанія «Київстар» є беззаперечним лідером на українському телеком-ринку, вона має щодня підтверджувати цей статус за рахунок впровадження новітніх технологій, бути лідером серед інновацій, надавати якісний та повний перелік послуг мобільного зв'язку та Інтернет-послуг. Важливо зауважити, що компанії-конкуренти зміцнили свої позиції за останній час. Наприклад, компанія «lifecell» має тарифи, які клієнт може оптимізувати та кастомізувати під свої потреби,

наприклад, замовити більшу кількість Інтернет-трафіку або зменшити кількість SMS-повідомлень. Саме тому компанія «lifecell» користується більшим попитом серед молоді України. До того ж вона була першим оператором, що впровадив та запусив технологію e-SIM на території України. Тому компанії «Київстар» треба моніторити український ринок телеком-послуг, а особливо новинки, які використовують компанії-конкуренти для того, щоб посилити свої позиції та вчасно пропонувати нові послуги своїм клієнтам.

Також варто зауважити, що «Київстар» веде політику щодо надання якісних послуг користувачам, що можна підтвердити масштабом інтернет-покриття та мобільного зв'язку. Доцільним зауваженням також буде те, що компанія дотримується поставлених цілей, досягає їх за допомогою сильної організаційної структури, злагодженої роботи корпоративної культури та сильної соціальної відповідальності як перед абонентами – користувачами, так і перед персоналом, на якому тримається успіх фірми – сильне забезпечення працівників медичним страхуванням, преміями, додатковими привілегами, наприклад, можливістю працювати дистанційно. Також компанія «Київстар» проводить безперервне навчання та підвищення кваліфікації своїх кадрів, проводячи різноманітні тренінги, семінари, курси, воркшопи. З усього вищесказаного можна зробити висновок про те, що менеджмент компанії «Київстар» проводить вдалу організацію управління персоналом своєї фірми, а отже, управлінський апарат компанії має розуміння про те, що успіх, розвиток, прибутковість та конкурентоспроможність саме їх фірми залежить не тільки від злагодженої роботи інших систем, а першочергово – від людських ресурсів, тобто – від кожного працівника, що є елементом взаємопов'язаної ланки, на якій будується організація.

## **2.2 Аналіз ефективності використання ресурсів на прикладі компанії «Київстар»**

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [48] передбачає наступне: «Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не

належить до інформації з обмеженим доступом, крім випадків, передбачених законом. На фінансову звітність не розповсюджується заборона щодо поширення статистичної інформації. Підприємства зобов'язані надавати копії фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності за запитом юридичних та фізичних осіб у порядку, передбаченому Законом України «Про доступ до публічної інформації» [48, розділ IV, стаття 14, п. 2]. Тобто, кожне підприємство незалежно від характеру своєї діяльності має вести фінансову звітність та вчасно її оприлюднювати.

Денисенко М. П. у статті «Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання» [49], висловлює наступну думку: «Фінансовий стан підприємства, його стабільність залежать від результатів виробничої, комерційної й фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове становище підприємства» [49, с. 62]. Таким чином, можна зробити логічне припущення про те, що управління ефективністю підприємства і його фінансовий стан – взаємопов'язані речі, що напряду залежать одне від одного. Проявом успішного управління ефективністю є стійкість фінансового стану підприємства, і навпаки, фінансовий стан показує платоспроможність компанії і є «підсумком грамотного, умілого керування всім комплексом факторів, що визначають результати господарської діяльності підприємства» [49, с. 62].

Поддерьогін А. М. у своєму підручнику «Фінанси підприємств» [50] зазначає наступні принципи побудови фінансової звітності у сучасній практиці [50, с. 365]:

1. Відкритість інформації.
2. Зрозумілість фінансової звітності особам, які приймають рішення на її підставі.
3. Корисність чи значущість та вірогідність.
4. Припущення і обмеження, які дають змогу адекватної інтерпретації фінансової звітності.

Аналіз фінансової звітності допомагає оцінити стан підприємства у певний проміжок часу. Саме тому, для оцінки ефективності діяльності компанії «Київстар» був проведений експрес-аналіз його фінансового стану.

Денисенко М. П. у своїй статті зазначає, що «Розрізняють попередній та комплексний аналіз підприємства. Попереднє аналізування забезпечує попередню оцінку результатів діяльності підприємства. Воно може виконуватися самим підприємством для власної оцінки своєї діяльності» [49, с. 63].

Для проведення експрес-аналізу найчастіше використовуються показники, які для кращої візуалізації, згрупуємо в наступну таблицю (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники для проведення експрес-аналізу фінансового стану підприємства

№	Назва показника	Значення	Нормативне значення
1.	Неплатежі	Прострочення позик, внесків до бюджету, затримка оплати рахунків постачальників, погашення зобов'язань банку іншим кредиторам	зменшення
Формула		Підсумок 4 розділу пасиву балансу (1695)	
2.	Коефіцієнт незалежності	Показує яка вага джерел власних коштів у всіх джерелах утворення активів підприємства	0,5 та більше
Формула		$K_{нез.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} = \frac{\text{рядок 1495}}{\text{рядок 1900}}$	
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує стійкість фінансового стану, в чисельнику до власних джерел коштів додаються довгострокові позикові кошти	Середній рівень 0,7
Формула		$K_{фін. ст.} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} = \frac{\text{рядок 1495} + \text{рядок 1595}}{\text{рядок 1900}}$	
4.	Коефіцієнт ділової активності	Характеризує оборотність всього майна підприємства, вимірюється в оборотах, розраховується за період, що аналізується.	Збільшення
Формула		$K_{діл. акт.} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Валюта балансу середньорічна}} = \frac{\text{рядок 2000}}{((\text{рядок 1900 п. п.} + \text{рядок 1900 к. п.})/2)}$	

## Продовження таблиці 2.4

5.	Коефіцієнт рентабельності активів	Показує ефективність використання ресурсів підприємства. Характеризує кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна підприємства.	Збільшення
Формула		$\text{Крент. акт.} = \frac{\text{Фін. рез. від звич. діял. до оподаткування} + \text{Фін. рез. від надз.}}{\text{Валюта балансу середньорічна}} = \frac{\text{рядок 2350}}{((\text{рядок 1900 п. п.} + \text{1900 к. п.})/2)}$	
6.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Показує скільки чистого прибутку (збитку) припадає на 1 грн. середньорічної вартості власного капіталу	збільшення
Формула		$\text{Крент. вл. кап.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічний власний капітал}} = \frac{\text{рядок 2350}}{((\text{рядок 1495 п. п.} + \text{1945 к. п.})/2)}$	
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	Показує скільки разів наявними оборотними активами можна покрити поточні зобов'язання	2,0 – 2,5
Формула		$\text{Кзаг. лікв.} = \frac{\text{Всі обігові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{\text{рядок 1195}}{\text{рядок 1695}}$	
8.	Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	Показує на скільки відсотків оборотні активи покриваються за рахунок власного оборотного капіталу та довгострокових зобов'язань	збільшення
Формула		$\text{Кучасті вл. та довгострок. позик. коштів в запасах і витратах} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи} + \text{Довгострокові зоб.}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{\text{рядок 1495} - \text{рядок 1095} + \text{рядок 1595}}{\text{рядок 1195}}$	

Джерело: таблиця узагальнена та складена автором на основі наступних джерел [49, 50].

Аналіз проводився на основі фінансової звітності компанії «Київстар» за 2017 (додатки А, Б), 2018 (додатки В, Г), 2019 роки (додатки Д, Е).

Після проведення усіх необхідних розрахунків, отримані результати були зведені у наступну таблицю (таблиця 2.5) для кращого відображення інформації та даних.



## Результати попереднього аналізу фінансового стану компанії «Київстар»

№	Показник	2017	2018	2019	Фактична ситуація
1.	Неплатежі	4 315 927	7 781 311	8 222 694	збільшення
2.	Коефіцієнт незалежності	0,7872921	0,672567	0,5599975	0,5 і більше
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,8015831	0,6863569	0,662916	в межах 0,7
4.	Коефіцієнт ділової активності	0,8676048	0,8191097	0,9042444	збільшення
5.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,3133792	0,2921938	0,3642546	збільшення
6.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,4169018	0,4023806	0,5905958	збільшення
7.	Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0688153	0,8233127	2,3222061	в межах 2,0 (окрім 2018 року)
8.	Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,5169925	-0,214588	-3,303715	зменшення

Джерело: таблиця узагальнена та складена автором на базі власних розрахунків та даних компанії «Київстар» за 2017 (додатки А, Б), 2018 (додатки В, Г), 2019 роки (додатки Д, Е).

Для більш актуального відображення стану компанії «Київстар», можемо продемонструвати не лише динаміку зміни показників за 2017-2019 роки, а також показати та оцінити діяльність на початок та кінець 2019 року. Отримані дані згруповано у таблиці 2.6.

Результати експрес-аналізу діяльності компанії «Київстар» на початок та кінець 2019 року

Показники	Звітний рік 2019		Тенденції очікуваних змін	
	на початок року	на кінець року		
1. Неплатежі	3 465 384	441 383	зменшення	
2. Коефіцієнт незалежності	0,673	0,560	$\geq 0,5$	
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,686	0,663	$\geq 0,7$	
4. Коефіцієнт ділової активності	0,819	0,904	збільшення	
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	0,838	0,733	збільшення	зменшення
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,803	0,764	збільшення	зменшення
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,823	2,322	2,0-2,5, але не $< 1$	
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,215	3,304	збільшення	

Джерело: таблиця складена на базі розрахунків автора та фінансової звітності компанії за 2018 (додатки В, Г), 2019 роки (додатки Д, Е).

За розрахованими даними та отриманими результатами можна сформулювати наступні висновки:

1. Неплатежі компанії «Київстар» зменшилися і це є позитивною тенденцією, адже це свідчить про вчасне погашення зобов'язань та оплату рахунків.

2. Коефіцієнт незалежності знаходиться у межах нормативного значення, станом на кінець звітного періоду він становив 0,560 і це свідчить про те, що власний капітал складає 56% - більше половини валюти балансу, тобто стан підприємства є незалежним.

3. Коефіцієнт фінансової стійкості незначною мірою є меншим за 0,7, але наближається до цього значення. При значеннях 0,7 або більше, підприємство вважається стійким. Зважаючи на те, що коефіцієнт фінансової стійкості компанії «Київстар» у кінці звітного періоду становить 0,663 або 66,3%, що є меншим за 70%, то вважаємо, що стан нестійкий.

4. Коефіцієнт ділової активності характеризує обіговість усього майна підприємства, вимірюється в оборотах, розраховується за період, що аналізується [49, с. 64].

На початку звітного періоду коефіцієнт ділової активності становив 0,819, а в кінці звітного періоду 0,904. Бачимо збільшення показника, а отже – збільшення обіговості майна компанії. Тобто, у кінці 2019 року обіговість зросла і це свідчить про позитивну динаміку показника.

5. Коефіцієнт ефективності використання майна (рентабельності активів) показує ефективність використання ресурсів компанії «Київстар». Тобто, у кінці звітного періоду кількість чистого прибутку, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості майна компанії «Київстар» становила 0,733 і у порівнянні з початком звітного періоду 0,838, зменшилася на 0,105.

6. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує ефективність використання власних коштів підприємства [49]. Тобто, на 1 грн. середньорічної вартості власного капіталу у кінці звітного періоду у компанії «Київстар» припадало 0,764 чистого прибутку, хоча на початку показник становив 0,803. Тобто ефективність використання власних коштів зменшилася на 0,039 одиниць.

7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу – це коефіцієнт загальної ліквідності. На початку звітного періоду цей показник був менше нормативного значення і становив 0,823, проте в кінці звітного періоду можна побачити значне покращення. Значення показника збільшилося до нормативного діапазону і становило 2,322. Це свідчить про позитивну тенденцію і про те, що компанія спроможна 2,322 разів наявними оборотними активами покрити свої поточні зобов'язання [49].

8. Коефіцієнт участі власних та довгострокових позикових коштів в запасах і витратах компанії «Київстар» показує позитивну тенденцію. У кінці звітної періоду він збільшився зі значення 0,215 до 3,304. Показник показує питому вагу власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах підприємства [49].

Наступною частиною аналізу фінансового стану компанії є вертикальний аналіз, що починається з розрахунку питомої ваги розділів балансу.

Для кращого сприйняття інформації результати розрахунків питомої ваги розділів активу та пасиву балансу підприємства згрупуємо їх у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Питома вага розділів активу та пасиву балансу компанії «Київстар» за 2017 – 2019 роки

<b>Актив</b>	<b>Рядки звітності</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
РОЗДІЛ 1	1095/1300	59%	74%	92%
РОЗДІЛ 2	1195/1300	41%	26%	8%
РОЗДІЛ 3	1200/1300	0%	0%	0%
Всього		100%	100%	100%
<b>Пасив</b>	<b>Рядки звітності</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
РОЗДІЛ 1	1495/1900	79%	67%	56%
РОЗДІЛ 2	1595/1900	1%	1%	10%
РОЗДІЛ 3	1695/1900	20%	31%	34%
РОЗДІЛ 4	1700/1900	x	x	x
Всього		100%	100%	100%

Джерело: таблиця складена автором на основі власних розрахунків, дані для яких були взяті з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2017 (додатки А, Б), 2018 (додатки В, Г), 2019 роки (додатки Д, Е).

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки:

1. Питома вага необоротних активів (розділ 1) у структурі балансу збільшилася до значення 92% у 2019 році. Оборотні активи навпаки зменшилися з 41% до значення 8%.

2. У структурі пасиву балансу питома вага власного капіталу з роками зменшилася до значення 56%. Довгострокові зобов'язання збільшилися до

значення показника 10%. Питома вага неплатежів (розділ 3 пасиву балансу) збільшилася на 14%.

Для кращого узагальнення розрахунків та аналітичної інформації діяльності компанії «Київстар», можна побудувати таблиці. Вертикальний та горизонтальний аналізи компанії «Київстар» наведено у наступних таблицях (таблиця 2.8 та таблиця 2.9)

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури активів компанії «Київстар» за 2019 рік

Аналіз динаміки та структури активів підприємства						
№	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютн е відхиленн я, тис. грн.	Відносн е відхилен ня, %	Приріст
1	Активи підприємства	24 809 448	24 393 604	-415 844	98,32	-1,68
2	Необоротні активи	18 402 885	22 482 542	4 079 657	122,17	22,17
	у відсотках до всіх активів	74,18%	92,17%	–	0,18	0,18
3	Оборотні активи	6 406 452	1 910 465	-4 495 987	29,82	-70,18
	у відсотках до всіх активів (коэф. Мобільності підприємства)	25,82%	7,83%	–	-0,18	-0,18
3.1	Матеріальні оборотні активи	123 404	131 948	8 544	106,92	6,92
	у відсотках до всіх активів	2%	7%	–	0,05	0,05
3.2	Дебіторська заборгованість	1033160	848376	-184 784	82,11	-17,89
	у відсотках до оборотних активів	16%	44%	–	0,28	0,28

Продовження таблиці 2.8

3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	5 201 943	898 072	-4 303 871	17,26	-82,74
	у відсотках до оборотних активів	81,20%	47,01%	–	-0,34	-0,34
3.4	Інші оборотні активи	109 647	98 043	-11 604	89,42	-10,58
	у відсотках до оборотних активів	1,71%	5,13%	–	0,03	0,03
4.1	Витрати майбутніх періодів	109 647	98 043	-11 604	89,42	-10,58
	у відсотках до всіх активів	88,85%	74,30%	–	-0,15	-0,15
4.2	Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	111	597	486	537,84	437,84
	у відсотках до всіх активів	0,00045%	0,00245%	–	0,00002	0,00002

Джерело: таблиця складена автором на основі розрахунків, дані для яких були взяті з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2019 рік (додатки Д, Е).

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки та структури джерел утворення нових активів компанії  
«Київстар»

Аналіз динаміки та структури джерел утворення нових активів						
№ з\п	Показники	На початок періоду	На кінець періоду	Відхилення		Приріст
				абсолютне, тис. Грн.	Відносне, %	
1.	Джерела утворення активів, всього	24 809 448	24 393 604	-415844	98,32	-1,68
2.	Власний капітал	16 686 016	13 660 357	-3025659	81,87	-18,13
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	67,25669995	55,99974895	X	-11,257	-11,26

Продовження таблиці 2.9

2.1.	Власний оборотний капітал	-1 716 869	-8 822 185	- 710531 6	513,85	413,8 5
	у відсотках до власного капіталу	- 10,2892685 7	-64,58	X	-54,29	-54,29
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	342 121	2 510 553	216843 2	733,82	633,8 2
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	1,37899480 9	10,29	X	8,91	8,91
4.	Поточні зобов'язання	7 781 311	8 222 694	441383	105,67	5,67
	у відсотках до всіх джерел утворення активів	31,364	33,708	X	2,34	2,34
4.1.	Кредити банків	-	-			
	у відсотках до поточних заборговань	-	-			
4.2.	Кредиторська заборгованість	8 156 983	8 839 480	682497	108,37	8,37
	у відсотках до поточних заборговань	104,827	107,501	X	2,67	2,67
5(1). *	Доходи майбутніх періодів	550362	650784	100422	118,25	118,2 5
	у відсотках до всіх джерел утворення	2,218	2,667	X	X	0,00

Джерело: таблиця складена автором на основі розрахунків, дані для яких були взяті з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2019 рік (додатки Д, Е).

Таблиця 2.10

## Показники фінансового стану компанії «Київстар» станом на 2019 рік

Показники		На початок періоду	На кінець періоду	Нормативне значення	Реальна ситуація
Аналіз майнового стану підприємства					
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	-0,627	-0,557	Зменшення	-
Аналіз ліквідності підприємства					
1	Коефіцієнт покриття	0,823	0,232	> 1	> 1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,801	0,212	0,6 – 0,8	Менше нормативного

## Продовження таблиці 2.10

3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,669	0,109	> 0, збільшення	> 0, зменшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. Грн.	-1 374 859	-6 312 229	> 0, збільшення	> 0, зменшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,673	0,560	> 0,5	Більше нормативного значення
2	Коефіцієнт фінансування	0,487	0,786	< 1, зменшення	< 1, збільшення
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,215	-3,304	> 0,1	< 0,1, зменшення
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,082	-0,462	> 0, збільшення	> 0, зменшення
Аналіз ділової активності підприємства					
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,904		Збільшення	
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,618		Збільшення	
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	23,646		Збільшення	
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	15,224		Зменшення	



## Продовження таблиці 2.10

5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	137,525	Зменшення	
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	174,236	Збільшення	
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,909	Збільшення	
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,466	Збільшення	
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,364	> 0, збільшення	> 0
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,591	> 0, збільшення	> 0
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,403	> 0, збільшення	> 0
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	-1,613	> 0, збільшення	< 0

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора, дані отримані з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2019 рік (додатки Д, Е).

Результати проведеного комплексного аналізу свідчать про наступне:

За першою групою досліджуваних показників (аналіз ліквідності компанії «Київстар») спостерігаємо зменшення ресурсів підприємства з показника 0,823 до 0,232, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Показник менше нормативного значення і зменшився в кінці звітної періоду на 0,591.

Спостерігаємо зменшення платіжних можливостей підприємства щодо сплати поточних платежів. Зниження показника у кінці звітної періоду становило 0,589.

Особливої уваги заслуговує зменшення коефіцієнту абсолютної ліквідності у кінці звітної періоду на 0,56 одиниць – це свідчить про неможливість сплати боргів, явище негативне.

Зменшення показника чистого оборотного капіталу говорить про зменшення спроможності підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Наступна група – показники платоспроможності підприємства.

Коефіцієнт автономії зменшився у кінці звітної періоду зі значення 0,673 до 0,560, що свідчить про збільшення питомої ваги в загальній сумі засобів.

Коефіцієнт фінансування (коефіцієнт фінансової незалежності) говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів [51]. На кінець звітної періоду показник зріз до значення 0,786, що свідчить про те, що компанія «Київстар» здатна себе профінансувати на 78,6%, тобто залежність підприємства від залучених засобів зменшилася і це є позитивним явищем.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зменшився, тобто забезпеченість власними оборотними засобами теж зменшилася – негативне явище.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився у кінці звітної періоду і має від'ємне значення -0,462. Це свідчить про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості [52].

Аналіз показників ділової активності компанії «Київстар» показав наступні результати.

Коефіцієнт оборотності активів відповідає за ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. У кінці звітної періоду значення показника становило 0,904, що свідчить про те, що компанія «Київстар» ефективно використовує обмежені ресурси

Швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства становить 23,646.

Швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства становить 2,618.

Ефективність використання основних засобів підприємства на рівні 0,909.

Ефективність використання власного капіталу становить 1,466.

Середній період погашення дебіторської заборгованості складає 15 днів, а кредиторської заборгованості  $137,5 = 138$  днів.

Швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства складає 36,4%.

Ефективність використання активів підприємства на рівні 3,64%.

Ефективність вкладання коштів до даного підприємства складає 5,92%, що майже дорівнює 6%.

Ефективність діяльності підприємства на рівні 4%.

Прибутковість від основної діяльності від'ємна.

Наступна група показників – показники рентабельності компанії «Київстар». Розрахунки показників згруповані у таблицях 2.11 та 2.12.

Таблиця 2.11

## Розрахунок показників рентабельності компанії «Київстар»

Показники рентабельності підприємства			
		2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів	2350	6802455	8961220
	1900 початок періоду	21751813	24809448
	1900 кінець періоду	24809448	24393604
		0,292193762	0,364
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2350	6802455	8961220
	1495 початок періоду	17125031	16686016
	1495 кінець періоду	16686016	13660357
		0,402380618	0,591
Коефіцієнт рентабельності діяльності	2350	6802455	8961220
	2000	19069391	22245793
		0,356721145	0,403
Коефіцієнт рентабельності продукції	2090	11367795	14520340
	2130	-1607736	-1411002
	2150	-1665605	-1956396
	2050	-7701596	-7725453
	2130	-1607736	-1411002
	2150	-1665605	-1956396
		-1,33405194	-1,613

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора, дані отримані з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2018 та 2019 роки (додатки Б-Е).

Таблиця 2.12

## Аналіз динаміки показників рентабельності компанії «Київстар»

Показники	2018	2019	Нормативне значення	Реальна ситуація	
Аналіз рентабельності підприємства					
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,29	0,364	> 0, збільшення	> 0, збільшення

Продовження таблиці 2.12

2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,402	0,591	> 0, збільшення	> 0, збільшення
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,3567	0,403	> 0, збільшення	> 0, збільшення
4	Коефіцієнт рентабельності продукції	-1,33	-1,613	> 0, збільшення	< 0, зменшення

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора, дані отримані з фінансової звітності компанії «Київстар» за 2018 та 2019 роки (додатки Б-Е).

Таким чином, з таблиць 2.11 та 2.12 можна побачити значення та динаміку зміни показників рентабельності компанії «Київстар».

Рентабельність активів у 2019 році продемонструвала зростання на 7,2% у порівнянні з 2018 роком.

Простежується позитивна динаміка рентабельності власного капіталу у 2019 році – ріст показника зі значення 0,402 до значення 0,591. Ріст показника свідчить про рівень прибутковості власного капіталу, що вкладається у компанію. Цей показник є надважливим для власників компанії та потенційних інвесторів, адже свідчить про інвестиційну привабливість компанії. Таким чином, можна зробити висновок, що ПрАТ «Київстар» є потенційно привабливою компанією для інвесторів.

Рентабельність діяльності також показала збільшення у 2019 році.

Коефіцієнт рентабельності продукції показав спад у 2019 році, можливою причиною такого явища може бути зміна кон'юнктури ринку, що була спричинена Covid-19.

Результати розрахунків свідчать про те, що такі коефіцієнти як: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність діяльності показують позитивну динаміку та зростання. Значення показників знаходяться у межах нормативних. Єдиний коефіцієнт, який є меншим за

нормативне значення і у кінці звітної періоду зменшився – це показник рентабельності продукції.

#### Аналіз діяльності компанії

Для проведення всестороннього аналізу діяльності компанії «Київстар» варто дослідити та приділити увагу не лише фінансовим показниками, а також проведенню конкурентного аналізу.

Першим етапом буде застосування аналізу сильних і слабких сторін на прикладі компанії «Київстар».

У таблиці 2.13 наведено результати розрахунків конкурентної сили за окремими позиціями та абсолютної конкурентної сили (шкала вимірювання - від 0 до 10 балів).

Таблиця 2.13

#### Оцінка слабких та сильних сторін компанії «Київстар»

№	Чинник	Оцінка				«Київстар» – «Lifecell»
		«Київстар»	«Vodafone»	«Lifecell»	«Інтертелеком»	
1	Частка ринку	9	8	7	6	+2
2	Якість послуг	8	8	9	5	-1
3	Прибутковість компанії	9	7	8	4	+1
4	Обсяг асортименту (кількість тарифів)	8	9	8	3	0
5	Розробка інновацій	9	7	9	4	0
6	Кількість абонентів	9	8	7	5	2
7	Площа покриття оператора в Україні	9	8	8	4	+1
Конкурентна сила		61	55	56	31	5

Джерело: таблиця складена автором на основі інформації з наукового посібника «Стратегічний менеджмент» [53].

З таблиці 2.13 можна зробити висновок, що конкурентна сила компанії «Київстар» оцінюється в 61 бал, що доводить те, що мобільний оператор є лідером галузі і найсильнішим гравцем на ринку українських мобільних операторів. На другому місці Lifecell (56 балів), відповідно на третьому Vodafone (55 балів), Інтертелеком зайняв останнє четверте місце.

Абсолютна конкурентна сила компанії «Київстар» має позитивне значення (+5). Таким чином, сильні позиції перевищують слабкі сторони.

Наступним етапом оцінки слабких та сильних сторін компанії «Київстар» є застосування SPACE-аналізу (strategic position and action evaluation), який базується на дослідженні чотирьох факторів [53, с. 226]:

- 1) фінансова сила підприємства;
- 2) конкурентоспроможність галузі;
- 3) стабільність галузі;
- 4) привабливість галузі.

Як зазначають автори навчального посібника «Стратегічний менеджмент» [53, с. 263] необхідно визначити ключові критерії у складі кожної групи і на їх основі побудувати матрицю стратегії в системі SPACE та вектор позиції досліджуваної компанії. Стан вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, силова, або агресивна) для зміцнення конкурентних позицій [53, с. 263].

Використання SPACE-методу є доцільним для дослідження та аналізу компанії «Київстар». Кожний показник оцінюється за шкалою від 0 до 10 (0 – найменша оцінка, 10 – найбільша оцінка). Для наочного відображення отриманих результатів, згрупуємо дані у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Результати бальної оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для  
компанії «Київстар»

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила підприємства (ФС)</b>			
Рентабельність активів	9	0,3	2,7
Динаміка прибутку	9	0,3	2,7
Рівень фінансової стійкості	8	0,4	3,2
Загальна оцінка критерію			8,6
<b>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</b>			
Частка підприємства на ринку	8	0,1	0,8
Конкурентоспроможність наданих послуг	8	0,2	1,6
Рентабельність реалізації послуг	8	0,1	0,8
Асортимент продукції	7	0,3	2,1
Комунікація з клієнтами компанії	9	0,3	2,7
Загальна оцінка критерію			8
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			
Рівень прибутковості галузі	8	0,4	3,2
Стадія життєвого циклу	7	0,3	2,1
Залежність розвитку галузі від зміни кон'юнктури ринку	8	0,3	2,4
Загальна оцінка критерію			7,7
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			
Стабільність прибутку	8	0,5	4,0
Рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі	10	0,3	3,0
Маркетингова та рекламна діяльність компанії	10	0,2	2,0
Загальна оцінка критерію			9



Джерело: таблиця складена автором на основі інформації, взятої з наукового посібника «Стратегічний менеджмент» авторів Кайлюк Є. М., Андрєєвої В. М. та Гриненко В. В. [53, с. 264].

Для визначення фінансової сили компанії «Київстар» були обрані такі показники: рентабельність активів, динаміка прибутку та рівень фінансової стійкості, адже саме вони показують фінансовий стан підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначалася за допомогою частки підприємства на ринку, конкурентоспроможності наданих послуг, рентабельності реалізації послуг, асортименту продукції та комунікації з клієнтами компанії. Як зазначалося в розділі 1 – компанія «Київстар» є лідером на українському ринку мобільних операторів, тому саме ці показники мають найбільшу силу для компанії.

Привабливість галузі зв'язку визначалася такими показниками як: рівень прибутковості галузі, стадія життєвого циклу, залежність розвитку галузі від зміни кон'юнктури ринку.

Для оцінки стабільності галузі були обрані: стабільність прибутку, рівень розвитку інноваційної діяльності в галузі, маркетингова та рекламна діяльність компанії.

Результати оцінки фінансової сили компанії «Київстар» свідчать про сильну позицію підприємства (8,6). Така ситуація є відображенням ефективності управління організацією вищим керівництвом компанії та злагодженою роботою її працівників; конкурентоспроможність компанії оцінюється на рівні 8 балів, що також свідчить про сильну позицію серед головних конкурентів на ринку мобільного зв'язку українських операторів.

Результати отримані на основі аналізу показників привабливості галузі (7,7) та стабільності галузі (9) також підтверджують сильну позицію компанії «Київстар» як лідера галузі мобільного зв'язку та оператора №1 на українському ринку.

Варто зауважити, що компанії мобільного зв'язку є залежними від зміни кон'юнктури ринку, тому важливою частиною аналізу компанії «Київстар» є

дослідження її діяльності за останній рік, що став для багатьох організацій, що працюють у сфері послуг справжнім викликом та перевіркою на адаптацію до зміни кон'юнктури ринку, гнучкості, швидкості реагування на кризові ситуації, які були спричинені хвилею пандемії Covid-19.

За інформацією, опублікованою у статті видання «Економічна правда» автора Некрасова В., українські оператори отримали найбільші втрати через зменшення використання послуг роумінгу, що було спричинено пандемією Covid-19 [54]. Коронавірус вдарив по валютних надходженнях від роумінгу, який в загальній структурі доходів українських мобільних операторів займає 3,2% [54]. Саме тому необхідно звернути увагу на посилення привабливості галузі, а саме швидкій адаптації та пристосуванню до зміни ринкової ситуації.

Наступним кроком у SPACE-аналізі є побудова вектора стратегії (рис. 2.4).

Початок вектора знаходиться в точці початку координат (0;0), кінець вектора знаходиться в точці А з координатами [53, с. 265]:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП};$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}.$$

Відповідно для компанії «Київстар» координати дорівнюють:

$$x = 7,7 - 8,0 = - 0,3;$$

$$y = 8,6 - 9,0 = - 0,4.$$

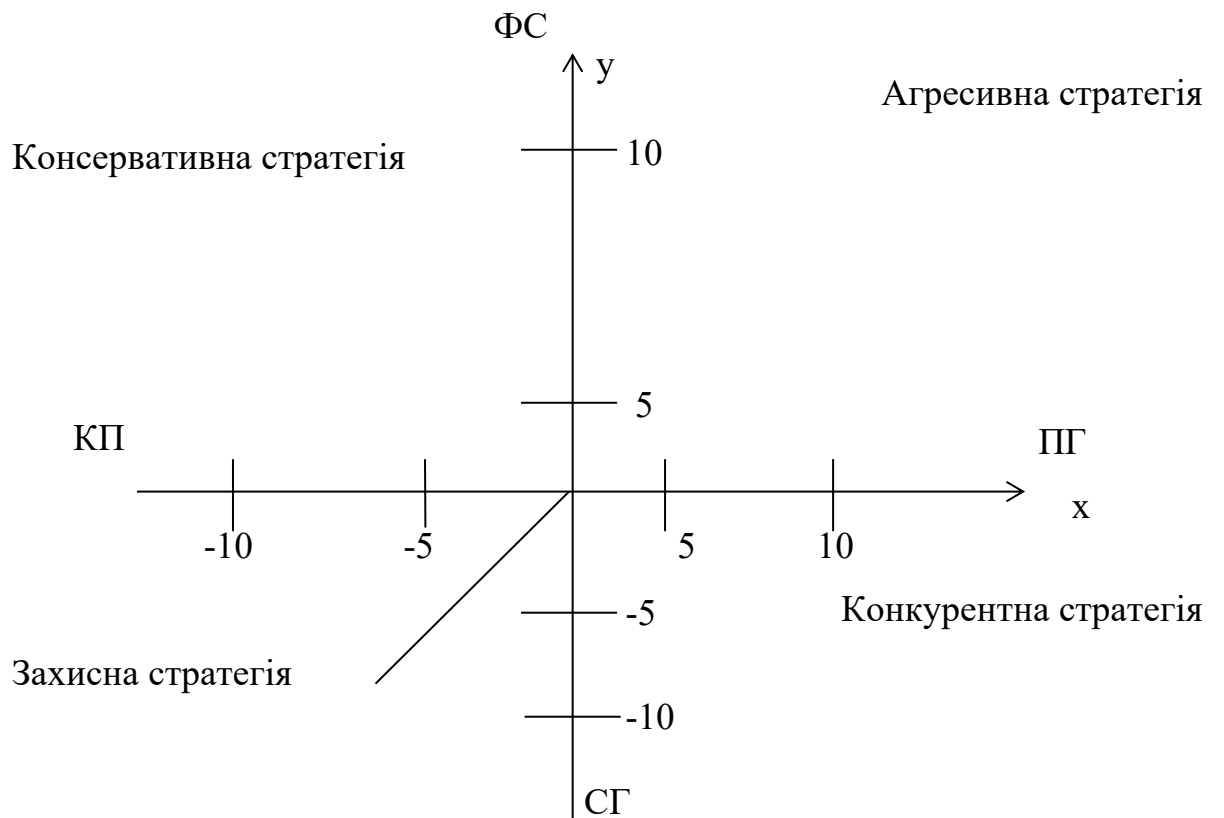


Рисунок 2.5. Визначення вектора рекомендованої стратегії підприємства в системі координат SPACE [53]

Після проведення вектора, можна побачити, що він знаходиться у третьому квадранті прямокутної системи координат, що відповідає захисній стратегії. Захисна стратегія для компанії «Київстар» полягає у тому, що попри те, що компанія є лідером українського телеком-ринку, проте конкуренція в галузі є дуже сильною та тісною. Споживачі мобільного зв'язку з легкістю можуть змінити мобільного оператора, якщо їх не влаштовуватимуть умови тарифного плану чи якості наданих послуг. Що півроку конкуренти пропонують нові «фішки» у нових тарифах, які максимально можна кастомізувати під потреби клієнта, тому компанії «Київстар» варто проводити постійний трекінг та контроль якості послуг, зміцнювати свої конкурентні переваги, посилювати вплив на українському ринку та закріплювати статус оператора №1 в Україні.

Аналіз рентабельності компанії «Київстар» методом Дюпон

Таблиця 2.15

Вихідні дані для розрахунків моделей Дюпона для ПрАТ «Київстар»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Чистий прибуток	6 168 938	6 802 455	8 961 220	633 517	2 158 765	10,269	31,735
Середньоріч на вартість капіталу	14 797 101	16 905 524	15 173 187	2 108 423	-1 732 337	14,249	-10,247
Середньоріч на вартість активів	19 685 216	23 280 631	24 601 526	3 595 415	1 320 896	18,265	5,674
Чистий дохід	17 078 988	19 069 391	22 245 793	1 990 403	3 176 402	11,654	16,657
Собівартість реалізації послуг	7 372 418	7 701 596	7 725 453	329 178	23 857	4,465	0,310
Рентабельність власного капіталу	0,417	0,402	0,591	-0,01	0,19	-3,483	46,775
Рентабельність активів	0,313	0,292	0,364	-0,02	0,07	-6,760	24,662
Рентабельність продажів	2,32	2,48	2,88	0,16	0,40	6,882	16,297

Джерело: таблиця складена автором на основі фінансової звітності компанії «Київстар» за 2017-2019 роки (додатки А-Е).

Для початку розрахуємо значення ROA (Return of Assets) для двохфакторної моделі Дюпон за формулою [58; 59]:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}};$$

$$ROA = ROS \times K_{oa}, \text{ де}$$

ROA (Return On Assets) – коефіцієнт рентабельності активів;

ROS (Return On Sales) – коефіцієнт рентабельності продажів;

$K_{oa}$  – коефіцієнт оборотності активів [58; 59].

Трьохфакторну модель Дюпона можна відобразити наступною формулою [58; 59]:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times \frac{\text{Середньорічна вартість активів}}{\text{Власний капітал}};$$

$$ROA = ROS \times K_{oa} \times LR, \text{ де}$$

ROE (Return On Equity) – рентабельність власного капіталу;

ROS (Return On Sales) – коефіцієнт рентабельності продажів;

$K_{oa}$  – коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля) [58; 59].

П'ятифакторна модель Дюпона [58; 59]:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Прибуток до оподаткування}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування}}{\text{Прибуток до оподаткування і виплат відсотків}} \times \frac{\text{Прибуток до оподаткування і виплат відсотків}}{\text{Виручка}} \times \frac{\text{Виручка}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times \frac{\text{Середньорічна вартість активів}}{\text{Власний капітал}};$$

$$ROE = TB \times IB \times ROS \times K_{oa} \times LR, \text{ де}$$

TB (Tax Burden) – коефіцієнт податкового тягаря;

IB (Interest Burden) – коефіцієнт процентного тягаря;

ROS (Return On Sales) – рентабельність продажів підприємства;

$K_{oa}$  – коефіцієнт оборотності активів;

LR (Leverage ratio) – коефіцієнт капіталізації (коефіцієнт фінансового важеля) [58; 59].

## Результати аналізу ПрАТ «Київстар» за моделями Дюпон

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
ROA	0,726	0,723	1,049	-0,002	0,325	-0,344	44,978
LR	0,752	0,726	0,617	-0,026	-0,109	-3,395	-15,066
TB	0,361	0,357	0,403	-0,004	0,046	-1,240	12,925
IB	1	1	1	0	0	0	0
ROS	0,837	0,883	1,160	0,046	0,277	5,556	31,328
Koa	0,868	0,819	0,904	-0,048	0,085	-5,590	10,394
ROE 3-факторна модель	0,546	0,525	0,647	-0,020	0,122	-3,728	23,135
ROE 5-факторна модель	0,197	0,187	0,261	-0,010	0,073	-4,921	39,051

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора за даними фінансової звітності компанії «Київстар» за 2017-2019 роки (додатки А-Е) та джерел [58; 59].

## Інтерпретація отриманих результатів

Після проведення аналізу фінансового стану компанії «Київстар» за моделлю Дюпон, можна отримати наступну картину.

1) Рентабельність активів (ROA) у 2019 році показала зростання на 44,9% у порівнянні з 2018 роком. Спад рентабельності у 2018 році, у порівнянні з 2017 році можна пояснити нестабільною ситуацією на українському телеком-ринку. Але зростання показника у 2019 році свідчить про те, що активи, вкладені в компанію є виправданими та ефективними.

2) Рентабельність продажів (ROS) показує позитивну динаміку до зростання: у 2018 році на 5,56% та на 31,32% у 2019 році.

3) Леверидж (LR) показує низхідну негативну динаміку – спадання у 2018 році на 3,4%, а у 2019 році – спад на 15,06%. Таке явище свідчить про неодноразове зростання власного капіталу, у порівнянні з активами. Тобто, активи зростають повільніше, ніж власний капітал.

За трьохфакторною моделлю Дюпон рівень рентабельності власного капіталу показав незначний спад у 2018 році, у порівнянні з 2017 роком (зменшення на 3,73%) та зростання на 23,14% у 2019 році, у порівнянні з 2018 роком.

За п'ятифакторною моделлю Дюпон рівень рентабельності капіталу показав зменшення у 2018 році, у порівнянні з 2017 роком (зменшення на 4,9%), а у 2019 році – зростання на 39,05%, у порівнянні з 2018 роком.

Результати аналізу рентабельності власного капіталу за моделями Дюпон є підтвердженням того, що компанія «Київстар» є дуже привабливим об'єктом для потенційних інвесторів, вона має потенціал для впровадження нових технологій та інновацій.

Після проведення аналізу моделей Дюпон, можна зробити наступні висновки щодо ефективності управління та діяльності компанії «Київстар»:

1. Фінансові показники ПрАТ «Київстар» є доказом того, що компанія має високий рівень привабливості для інвесторів.

2. Фінансові показники підтверджують спроможність компанії самостійно бути потенційним інвестором.

3. Компанія є сильним конкурентом на українському телеком-ринку, тому вона має посилювати свої позиції.

Отже, можна стверджувати, що ефективність компанії залежить від багатьох чинників, а досліджувати їх можна завдяки різному набору показників, які охоплюватимуть специфіку галузі, відобразити внутрішні процеси підприємства та вплив зовнішніх факторів на його діяльність та функціонування.

## Висновки до розділу II

У розділі два було досліджено діяльність ПрАТ «Київстар». Виявлено та встановлено, що компанія є однозначним лідером на українському телеком-ринку. Підтвердженням цього є аналіз кількості абонентів, які користуються послугами «Київстар», аналіз проведеної експертної оцінки основних критеріїв галузі надання зв'язку та відповідно найбільша площа багатокутника конкурентоспроможності.

Метою другого розділу було дослідження та аналіз фінансової діяльності компанії «Київстар». Було встановлено, що ПрАТ «Київстар» є однозначним лідером на українському телеком-ринку. Підтвердженням цього стали результати проведених досліджень:

1) Кількість абонентів, яка користується послугами абонента «Київстар» є найбільшою серед конкурентів.

2) Показник відносної частки ринку (ВЧР) підтвердив, що компанія «Київстар» є абсолютним лідером серед конкурентів.

3) Індекс Герфіндаля-Гіршмана показав високо монополізований рівень телекомунікацій в Україні, що наряду з кількістю абонентів «Київстар» - 49% є підтвердженням висококонцентрованої галузі.

4) Проведення SWOT-аналізу показало, що компанії «Київстар», як лідеру галузі необхідно підсилювати та зміцнювати свій статус за рахунок вчасної пропозиції та введенні інновацій, нових технологій та наданні якісних послуг користувачам. Участь у різних інноваційних проектах, спонсорство та підтримка креативних ідей, нових розробок та технологій.

5) Шляхом аналізу експертних оцінок основних показників, компанія «Київстар» отримала найвищий бал, а площа багатокутника конкурентоспроможності є більшою, ніж у основних конкурентів, що також доводить те, що компанія є конкурентоспроможною та сильною.

6) Проведені експрес аналіз та комплексний аналіз основних фінансових показників та фінансової звітності підтвердили, що компанія «Київстар» має високий рівень інвестиційної привабливості для майбутніх інвесторів. Також



виявлено, що організація показує позитивну динаміку показників та самостійно може бути інвестором для інших компаній.

7) SPACE-аналіз дозволяє рекомендувати компанії використовувати захисну стратегію, для того, щоб не послаблювати свої позиції на ринку.

8) Аналіз компанії за методом Дюпон (використання 2-х, 3-х та 5-ти факторної моделі) підтвердив привабливість компанії для інвесторів та показав зростання основних фінансових показників у 2019 році.

Таким чином, можна стверджувати, що управління ефективністю компанії залежить від багатьох різних чинників, які працюють у комплексі. Фінансова діяльність йде пліч-о-пліч з управлінням компанією. Успішність діяльності компанії при цьому забезпечується злагодженою взаємодією керівництва, вкладом кожного працівника у розвиток фірми, що як наслідок впливає у підвищення інвестиційної привабливості, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

## **Розділ III. Управління ефективністю діяльності компанії «Київстар»**

### **3.1. Обґрунтування ефективних напрямів діяльності підприємства на прикладі компанії «Київстар»**

У другому розділі бакалаврської роботи був проведений аналіз діяльності компанії «Київстар». Результати дослідження показали, що за розрахунками показників ефективності компанія «Київстар» демонструє високі результати, що є свідченням її ефективної діяльності. Проте, в умовах невизначеності, що спричинені нинішньою пандемією Covid-19 та посилена конкуренція з боку інших мобільних операторів: «Vodafone» та «Lifecell», вимагають від компанії «Київстар» постійного вдосконалення та моніторингу своїх процесів, так само як і зміцнення своїх конкурентних позицій на українському телеком-ринку.

У другому розділі було встановлено та виявлено, що оцінка компанії, яка забезпечує користувачів мобільним зв'язком та доступом до мережі Інтернет, складається на основі таких критеріїв як:

1. Ціна тарифного плану.
2. Якість обслуговування клієнтів.
3. Площа покриття мережі.
4. Асортимент продукції.
5. Кількість центрів обслуговування клієнтів.

При порівнянні «Київстар» з найбільшими конкурентами, було встановлено, що за критерієм «ціна тарифного плану», компанія отримала низьку оцінку, що свідчить про те, що клієнти не задоволені високими цінами на запропоновані тарифні плани. Враховуючи вагомість даного критерію на вибір абонента, висока ціна тарифу може стати причиною втрати багатьох клієнтів компанії, адже конкурентні оператори мобільного зв'язку пропонують тарифи за нижчими цінами. Спираючись на статтю [59], важливо зауважити, що при розрахунку відповідності тарифів, варто враховувати період (час), на який надається послуга, адже у всіх трьох операторів («Київстар», «Vodafone» та «Lifecell») різні тлумачення поняття «місяць» [59], тобто не співвимірність даних ускладнює порівняльний аналіз тарифних планів.

Провівши аналіз діяльності компанії «Київстар», ми вважаємо, що для посилення своїх конкурентних позицій серед інших представників галузі та залучення більшої кількості клієнтів, компанії «Київстар» можна запропонувати такий захід як розробка маркетингової стратегії для залучення більшої кількості клієнтів, що дозволить збільшити обсяг продажів нового тарифного плану, що призведе до збільшення кількості нових абонентів, ознайомить їх з умовами та перевагами нового доступного тарифного плану. Як наслідок збільшення абонентської бази та обсягів продажів вплине на підвищення ефективності управління компанією «Київстар».

Доцільність розробки та впровадження маркетингової стратегії у компанії «Київстар» потрібна в першу чергу для збільшення обсягів збуту, залучення нових клієнтів та ознайомлення їх з умовами нових тарифних планів.

Вдосконалення роботи персоналу пов'язано з тим, що потреба у кваліфікованих кадрах завжди залишається для будь-якої компанії найважливішим фактором ефективної діяльності, адже працівники – це рушійна сила та база, на якій тримається функціонування усього підприємства.

У 2020-му році компанія «Київстар» випустила новий тарифний план «Дзвінки для батьків», що призначений лише для дзвінків. Цільова аудиторія такого тарифного плану – це абоненти від 60-ти років [60].

Для кращого представлення використаємо методику 5W Шеррінгтона (таблиця 3.1). Також цю методику використаємо для визначення найефективніших способів просування нового тарифного плану.

Використання методики 5W для абонентів тарифу  
«Дзвінки для батьків»

Who (хто)	Люди похилого віку, від 60-ти років	Жінки/чоловіки, 25+ років (діти людей похилого віку)
Why (навіщо)	Забезпечення людей похилого віку необхідною кількістю хвилин зв'язку	Турбота про батьків та забезпечення їх постійним та якісним зв'язком
What (що)	Тарифний план для людей похилого віку які використовують мобільний телефон лише для дзвінків	
When (коли)	У разі виникнення потреби у дзвінках	
Where (де)	Білборди, флаєри, рекламні хвилини на телебаченні, радіо-реклама	Таргетована розсилка у месенджерах (Viber, Telegram, Whatsapp), SMS-розсилка, електронна пошта, нагадування у мобільному додатку «Мій Київстар»

Джерело: власні розробки автора.

З таблиці 3.1 можна побачити, що для просування нового тарифного плану використовуються різні канали та маркетингові інструменти. Цільову аудиторію в цьому випадку було поділено на дві групи: конкретно люди похилого віку, для яких створювався тарифний план, та жінки/чоловіки (діти або онуки людей 60+ років), які хочуть бути на зв'язку зі своїми батьками, родичами, тому інформація про тарифний план має розповсюджуватися і на цю аудиторію. Важливо ще зазначити, що саме категорія діти та онуки є більш платоспроможною, тому саме їх інформованість збільшить кількість абонентів та майбутніх клієнтів компанії «Київстар».

У таблиці 3.2 наведений розподіл маркетингових заходів для різних груп цільової аудиторії.

## Розподіл маркетингових заходів

№	Маркетингові заходи	Цільова аудиторія
1	Реклама на радіо	Обидві категорії ЦА
2	Реклама по телебаченню	Обидві категорії ЦА
3	Реклама на Інтернет-платформах (банерна, контекстна, таргетована реклама, платформа GoogleAds)	Діти, онуки людей похилого віку 60+
4	SMS-розсилка	Обидві категорії ЦА
5	Зовнішня реклама (банерна реклама, фласри)	Обидві категорії ЦА
6	Реклама в додатку «Мій Київстар»	Діти, онуки людей похилого віку 60+

Джерело: таблиця складена та розроблена автором.

Радіо-реклама є ефективним способом інформування населення про певні події та новини. Радіо можна прослуховувати, коли їдеш на чи з роботи, тому цей метод інформування має місце у маркетингових заходах. Люди похилого віку так само досі користуються радіо, тому розміщення реклами на радіо є доцільним та актуальним.

Для розрахунку бюджету на рекламу по радіо необхідно взяти до уваги наступні критерії, які визначатимуть вартість реклами.

- створення рекламного повідомлення;
- обсяг клієнтів (охват);
- хронометраж аудіо-повідомлення;
- місто та радіохвиля;
- час виходу повідомлення, коли запускається (прайм-тайм/ранок/вечір);
- період, на який запускається рекламне повідомлення (доба, тиждень, місяць).

Враховуючи інформацію вище, припустимо, що запуск радіо-реклами планується строком на 15 календарних днів. Звуковий аудіо-ролик планується тривалістю 20 секунд. Тариф на ефір 50  $\frac{\text{грн}}{\text{сек}}$  без врахування знижки.

Розмір знижки залежить від умов, що прописуються в медіаплані. За даними, які були отримані після бесіди з менеджером радіо LuxFM, знижка у

розмірі 57% надається для клієнтів, що розміщують рекламу на термін більший 10 календарних днів, тривалість ролика має бути не меншою за 20 секунд.

Розрахунок ефірного тарифу наведено нижче:

30 секунд запису складає 1 500 грн в середньому [62]. Таким чином 1 секунда ефірного часу становитиме:

$$1\,500 / 30 = 50 \frac{\text{грн}}{\text{сек}} - \text{ціна без врахування знижки}$$

Розрахуємо ціну тарифу за секунду ефіру зі знижкою:

$$100\% - 57\% = 43\% \text{ або } 0,43$$

$$50 \cdot 0,43 = 21,5 \frac{\text{грн}}{\text{сек}}$$

Розрахунок бюджету реклами на радіо наведено у наступній таблиці (таблиця 3.3).

Витрати на трансляцію рекламного повідомлення розраховується за формулою:

$\text{Врп} = \text{Кількість діб} \cdot \text{Тривалість повідомлення} \cdot \text{Вартість секунди ефіру} \cdot \text{Кількість повідомлень на добу}$

$$\text{Врп} = 15 \text{ діб} \cdot 20 \text{ сек} \cdot 21,5 \frac{\text{грн}}{\text{сек}} \cdot 7 \text{ повідомлень} = 45\,150 \text{ грн}$$

Також варто зазначити етапи, з яких складається запис рекламного ролику [63] (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3

#### Етапи планування рекламного ролику

№	Етап	Тлумачення
1	Планування	Вибір тематики та настрою ролику, що відповідає поставленим цілям та завданням, відповідність цільовій аудиторії, вибір станції
2	Написання тексту та запис	Перевірка коректності повідомлення, запис аудіо у студії
3	Підготовка медіаплану	Затвердження кількості виходу ролика в ефір, вибір ефірного часу та прорахунок вартості розміщення повідомлення
4	Розміщення аудіо-ролику в ефірі радіостанції	Фіксування метриками та інструментами кількість нових, залучених клієнтів (збирання відгуків, що надійшли завдяки радіостанції)
5	Звітування перед замовником реклами	Надання необхідної документації та звітності щодо проведених заходів

Джерело: таблиця складена автором на основі інформації статті [63].

Розрахунок бюджету для розміщення реклами на радіо складатиметься з витрат на розміщення рекламного аудіо-повідомлення в ефірі радіо-компанії та запису самого аудіо. Таким чином:

$$\text{Витрати на радіо-рекламу} = 45\,150 + 1000 = 46\,150 \text{ (грн)}$$

Реклама на телебаченні також передбачає охоплення обидвох цільових аудиторій, передбачає наступні етапи як:

1. Запис відео-ролику, що відповідає завданням та цілям маркетингової компанії, цільовій аудиторії.

2. Розрахунок витрат та кошторису для запису сценарію, монтажу, платі за роботу команди (режисер, оператори, актори, допоміжний персонал), оренди студії, оренди та експлуатації техніки та ще багато інших витрат.

До акторського складу також можна віднести співпрацю з лідерами думок, що передбачає залучення мікро та макро інфлуенсерів для охоплення більшої аудиторії для ознайомлення з новим запропонованим тарифним планом.

3. Вибір каналів та ефірного часу, коли буде транслюватися відео-ролик.

4. Запуск ролику.

5. Отримання звітності та документації до завершенню договору.

Витрати на трансляцію рекламного повідомлення на телеканалі розраховуються з врахуванням сезонності, тривалості відео-ролика, що множиться на відповідний коефіцієнт [64].

Планується відповідно ролик тривалістю 30 секунд, що запускається строком на 15 діб.

$$\text{Врп} = \text{Кількість діб} \cdot \text{Тривалість повідомлення} \cdot \text{Вартість секунди ефіру} \cdot \text{Кількість повідомлень на добу}$$

$$\text{Врп} = 15 \text{ діб} \cdot 30 \text{ сек} \cdot 150 \frac{\text{грн}}{\text{сек}} \cdot 2 \text{ повідомлень} = 135\,000 \text{ грн}$$

Таким чином, бюджет запуску рекламного повідомлення в ефірі на телеканалі складається з витрат на запис відео-ролика та витрат на запуск ролика в ефір.

$$\text{Витрати на рекламу на телебаченні} = 135\,000 + 8\,000 = 143\,000 \text{ (грн)}$$

Ефективна SMS-розсилка розраховується з врахуванням тарифу за 1 доставлене повідомлення. Тариф за 1 повідомлення складає 0,35 грн [65]. Обирається кількість абонентів, яким надсилається повідомлення. Припустимо, що це розсилка, що направлена на аудиторію у 100 000 осіб.

Таким чином, витрати на SMS-розсилку становлять  $100\,000 \cdot 0,35 = 35\,000$  грн.

Інтернет-реклама включає у себе багато різних факторів: платформа розміщення повідомлення (соціальні мережі, сайти), тип повідомлення (анімована картина, відео-ролик, банер).

Для того, щоб розмістити новину про свій новий тарифний план необхідно створити на існуючому сайті сторінку з умовами та правилами підключення, налаштування тарифного плану.

Витрати на створення landing page становитимуть від 45 000 для корпоративного сайту.

Реклама в соціальній мережі Facebook (10 публікацій строком викладання на 1 місяць) обійдеться в 21 000 грн без врахування НСД. Враховуючи НСД цей маркетинговий захід обійдеться у 25 200 грн.

Кошторис запланованих маркетингових заходів наведено у наступній таблиці (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Кошторис маркетингових заходів

Маркетинговий захід	Вартість впровадження, грн
Радіо-реклама	46 150
Реклама на телебаченні	143 000
SMS-розсилка	35 000
Інтернет-реклама	70 200
Всього	294 350

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора.

Отже, загальний кошторис запропонованих маркетингових заходів складає 294 350 грн. Метою розробки маркетингової стратегії є збільшення кількості користувачів, збільшення об'ємів продажів, ознайомлення потенційних клієнтів з умовами нового доступного тарифного плану. За рахунок нових клієнтів має



збільшитися користувачів послуг компанії «Київстар», що має призвести до підвищення основних показників ефективності підприємства.

### **3.2. Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства на прикладі компанії «Київстар»**

Після проведення аналізу запропонованих заходів та каналів маркетингової стратегії, робимо припущення про те, що реалізований обсяг послуг компанії «Київстар» збільшиться на 12%, таким чином необхідно з'ясувати, яким чином це підвищення вплине на основні показники діяльності компанії.

$$\text{ЧД план} = \text{ЧД}_{19} \cdot 1,12 = 22\,245\,793 \cdot 1,12 = 24\,915\,288,2 \text{ грн., де:}$$

ЧД план – проектне значення чистого доходу від реалізації послуг,

ЧД<sub>19</sub> – сума чистого доходу від реалізації послуг у 2019-му році.

Для визначення проектного значення прибутку від реалізації продукції та послуг необхідно розрахувати прибуток від реалізації продукції на 1 гривню чистого доходу (Пд):

$$\text{Пд} = \frac{\text{П}_{19}}{\text{ЧД}_{19}}, \text{ де:}$$

П<sub>19</sub> – прибуток від операційної діяльності у 2019 році;

ЧД<sub>19</sub> – сума чистого доходу від реалізації послуг у 2019 році.

Прибуток від реалізації продукції на 1 грн чистого доходу складатиме:

$$\text{Пд} = \frac{\text{П}_{19}}{\text{ЧД}_{19}} = \frac{\text{рядок 2190}}{\text{рядок 2000}} = \frac{10\,583\,691}{22\,245\,793} = 0,48 \text{ тис грн.}$$

Проектне значення прибутку від реалізації послуг розраховуємо наступним чином:

$$\text{П план} = \text{Пд} \cdot \text{ЧД план} - \text{В рекл.}, \text{ де:}$$

Пд – прибуток від реалізації продукції на 1 грн чистого доходу,

ЧД план - проектне значення чистого доходу від реалізації послуг,

В рекл. – витрати на проведення рекламної компанії.

Отже, підставивши значення показників, отримаємо наступне:

$$\text{П план} = 0,48 \cdot 24\,915\,288,2 - 294\,350 = 11\,914\,588,34 \text{ грн}$$

Тобто, після проведення рекламної компанії підприємство отримає прибуток у розмірі 11 914 588,34 гривень.

Варто зазначити, що компанія «Київстар» бере активну участь у державних закупівлях та тендерах. З даними про тендерну діяльність компанії можна ознайомитися на сайті Prozorro [65], зокрема участь у тендерній діяльності складає 510 грн, якщо вартість угоди складає до 1 млн грн.

Приблизна вартість процедури закупівлі телекомунікаційних послуг оцінюється у 520 000 грн, отже:

$$\text{ЧД план} = 24\,915\,288,2 + 520\,000 = 25\,435\,288,2 \text{ грн}$$

$$\text{П план} = 0,48 \cdot 25\,435\,288,2 - 294\,350 = 12\,164\,188 \text{ грн}$$

Після проведення базових обчислень прогнозних значень, можна зробити наступні висновки про діяльність компанії «Київстар».

Завдяки впровадженню маркетингової політики, компанією «Київстар» планується отримання прибутку у розмірі 12 164 188 грн при прогнозованому зростанні обсягу реалізації послуг на 12%. Це позитивно вплинуло на значення власного капіталу та грошових коштів компанії, а саме можна прослідкувати їх збільшення.

Впровадження нової маркетингової політики призвели також до збільшення витрат на збут у розмірі 294 350 грн, що вплинуло на собівартість реалізованих послуг. Прогнозний звіт про фінансові результати компанії «Київстар» можна наочно відобразити у наступній таблиці (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

#### Прогнозний звіт про фінансові результати

Стаття	Рядо к	Звітний період 2019 рік	Прогнозований період	Відхилення	
				абсолютне	відносне
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	22 245 793	24 915 288,2	2669495,16	12
Собівартість реалізованої продукції	2050	7 725 453	8652507,36	927054,36	12
Валовий (прибуток)	2090	14 529 340	16 262 780,8	1733440,8	11,93

Інші операційні доходи	2120	144 233	144 233	0	0
Адміністративні витрати	2130	1 411 002	1 411 002	0	0
Витрати на збут	2150	1 956 396	2 250 746	294 350	15,045
Інші операційні витрати	2180	713 484	713 994	510	0,071
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	19 583 691	14 853 276	-4 730 415	-24,154
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	360 053	360 053	-	-
Інші доходи	2240	97 130	617 130	-	-
Фінансові витрати	2250	341 819	341 819	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-	-	-
Інші витрати	2270	70 929	70 929	-	-
Фінансовий результат до оподаткування	2290	10 628 126	15 417 711	-	-
Податок на прибуток	2300	1 666 906	1 666 906	-	-
Чистий фінансовий результат	2350	8 961 220	13 750 805	4 789 585	53,45

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автором.

Розраховано наступні показники рентабельності:

1) Рентабельність продажів:

$$R_{\text{пр}} = \left( \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} \right) \cdot 100\% = \frac{13\,750\,805}{24\,915\,288,2} \cdot 100 = 55,19\%$$

Рентабельність продаж у плановому році зросла на 55,19%, тобто впроваджені маркетингові заходи довели свою ефективність та вплив.

2) Рентабельність продукції:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \cdot 100\% = \frac{13\,750\,805}{8652507,36} \cdot 100\% = 159\%$$

Кожна гривня витрат реалізацію продукції в проектному році принесла підприємству прибуток в розмірі 159 грн.

Таблиця 3.6

Динаміка показників рентабельності

Показник	Значення попереднього року%	Планове значення%	Відхилення, %
Рентабельність продажів	40,28	55,19	42,93
Рентабельність продукції	115,9	158,92	14,91

Джерело: таблиця складена на основі розрахунків автора.

Дані з таблиці 3.6 показують наступну динаміку показників рентабельності компанії «Київстар» після впровадження запропонованих маркетингових заходів. Спостерігаємо, що рентабельність продажів збільшилася на 42,93% у порівнянні з попереднім роком. Показник рентабельності продукції також зріс на 14,91% у плановому році в порівнянні з попереднім роком. Отже, можна зробити висновок про те, що компанія «Київстар» може використати рекомендації щодо маркетингової стратегії для підвищення ефективності діяльності своєї діяльності.

Також варто зауважити, що після аналізу форми звітності компанії «Київстар», можна вилучити наступну інформацію: станом на 2019 рік компанія мала у розпорядженні нерозподілений прибуток у розмірі 12 752 409 грн. Таким чином, можна сказати, що компанія «Київстар» може впровадити запуск нового тарифного плану та використовувати запропоновану маркетингову стратегію.

### Висновки до розділу III

Останній розділ дипломної роботи був присвячений аргументуванню та перевірці запропонованих рекомендацій для компанії «Київстар», що дозволять підвищити ефективність її діяльності. Враховуючи специфіку галузі діяльності компанії, була запропонована маркетингова стратегія, що мала на меті залучення нових потенційних користувачів, що збільшило б кількість клієнтів і як наслідок – збільшило об'єм наданих послуг, розширило базу користувачів та ознайомило їх з умовами нового тарифного плану.

Рекомендовані маркетингові заходи призвели до зростання основних показників ефективності діяльності компанії «Київстар»: рентабельність продажів в проектному році збільшилася на 42,93% у порівнянні з попереднім роком, простежується зростання показника рентабельності продукції на 14,91% у плановому році в порівнянні з попереднім роком. Кожна гривня витрат на реалізацію продукції в проектному році принесла підприємству прибуток в розмірі 159 грн. Відбулося зростання показника чистого доходу за рахунок прогнозного збільшення об'єму продажів на 12%.

Таким чином, можна стверджувати, що застосування керівництвом компанії «Київстар» рекомендованих заходів є ефективним та доцільним для впровадження, адже можна прослідкувати за позитивною динамікою зростання основних показників ефективності діяльності підприємства.

Зважаючи на викладену інформацію вище, можна зробити висновок, що компанія ефективно функціонує за рахунок розширення клієнтської бази, тому в час, коли конкуренція на телеком-ринку України дуже висока, компанія «Київстар» має залучати усі можливі ресурси та використовувати інструменти для збереження конкурентоспроможності та лояльності абонентів.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження щодо підвищення управління ефективністю підприємства були вивчені теоретичні основи та розглянуті практичні інструменти, що дозволяють підвищити ефективність функціонування компанії.

Основні категорії, що характеризують ефективність управління компанії залежать від специфіки галузі та продукції/товарів/послуг, які пропонує компанія і в залежності від особливостей процесів, керівництво компанії самостійно визначає основні критерії, за якими вони вимірюватимуть ефективність різних підрозділів, тобто економічна ефективність підприємства є багатогранним поняттям, що залежить від багатьох специфічних факторів.

На базі дипломної роботи було виявлено, що головними важелями в управлінні ефективністю підприємства є чітко та правильно сформована стратегія компанії, яка направлена на досягнення основних цілей організації, що обов'язково мають корелювати та взаємодіяти з цілями кожного працівника компанії, адже людські ресурси – це рушійна сила та основа функціонування та процвітання будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності та обраної галузі.

Також було проаналізовано діяльність компанії «Київстар». Було встановлено, що компанія «Київстар» є однозначним лідером з надання послуг зв'язку абонентам українського телеком-ринку. Конкурентоспроможність компанії є найвищою серед інших компаній за рахунок найбільшої клієнтської бази абонентів.

Завдяки даним про фінансові результати компанії, які знаходяться у відкритому доступі, були проведені експрес аналіз та комплексний аналіз основних фінансових показників та фінансової звітності. Основні показники, що відповідають за ефективність діяльності підприємства підтвердили, що компанія «Київстар» має високий рівень інвестиційної привабливості для інвесторів. Також виявлено, що організація показує позитивну динаміку показників та

самостійно може бути інвестором для різноманітних проєктів, що підтверджує її лідируючі позиції у галузі.

Також був проведений аналіз конкурентоспроможності найбільших операторів телеком-ринку України, що показав високу монополізованість галузі та сильну конкурентну боротьбу між конкурентами і виявлено, що при таких ринкових умовах компанія «Київстар» має використовувати захисну стратегію. Саме після аналізу конкурентного середовища були зроблені висновки про доцільність введення заходів, що закріпили б першість позицій компанії «Київстар» завдяки розширенню клієнтської бази, що збільшила б обсяг наданих послуг.

Запропоновані рекомендації та заходи щодо вдосконалення та підвищення ефективності діяльності компанії «Київстар» полягали у впровадженні маркетингової стратегії, метою якої було залучення нових абонентів, ознайомлення з умовами нового доступного тарифного плану, покращення продажу тарифних планів. Ефективність та доцільність впровадження рекомендованих заходів була підтверджена та обґрунтована розрахунками та позитивною динамікою основних досліджуваних показників: рентабельність продажів в проєктному році показала збільшення на 42,93% у порівнянні з попереднім роком, рентабельність продукції зросла на 14,91% у проєктному році в порівнянні з попереднім. Кожна гривня витрат на реалізацію продукції в проєктному році принесла підприємству прибуток в розмірі 159 грн., об'єм продажів збільшився на 12%.

Таким чином, запропоновані заходи є доцільними та ефективними для впровадження і можуть бути використані керівництвом «Київстар» для підвищення ефективності управління компанією.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управление - это наука и искусство / А.Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – Москва: Республика, 1992. – 351 с.
2. Емерсон Г. 12 принципов эффективности / Г. Емерсон. – Москва: Экономика, 1992.
3. Апресян Р. Г. Новая философская энциклопедия "Праксеология" [Электронный ресурс] / Р. Г. Апресян // Электронная библиотека ИФ РАН – Режим доступа до ресурсу: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH011d9ed4764e9ab09fa95b1d>.
4. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. – М.: Экономика, 1975. – 271 с.
5. Зеленовский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М.: Прогресс, 1971. – 312 с.
6. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України [електронний ресурс] / А. В. Куценко // Полтавський університет споживчої кооперації України. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/749>.
7. Панасенко А. А. Возможности праксеологии в банковской сфере [Электронный ресурс] / А. А. Панасенко // Економічний часопис ХХІ. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48201/16-Panasenko.pdf?sequence=1>.
8. Основы экономической теории: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х.: Право, 2008. – 448 с.
9. Рикардо Д. Начала политической экономии и податного обложения. – М.: Госиздат, 1929. – 368 с.
10. Перерва К. Г. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / К. Г. Перерва, А. В. Кравчук // Вісник НТУ «ХП» № 15(1291). – 2018. –



Режим доступу до ресурсу: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36344/1/vestnik\\_KhPI\\_2018\\_15\\_Pererva\\_Efektyvnist.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/36344/1/vestnik_KhPI_2018_15_Pererva_Efektyvnist.pdf).

- 11.Макконнелл К. Р. Экономикс:принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 972 с.
- 12.Райзберг Б. А. Словарь современных экономических терминов / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский. – 4-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2008 – 480 с.
- 13.Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 512 с.
- 14.Мочерний С. Т. 1 : А (абандон) – К (концентрація виробництва) : енциклопедія / відп. ред. С.В. Мочерний. – К. : Академія, 2000. – 863 с.
- 15.Grafton R. Q. Private property and economic efficiency: a study of a common-pool resource / R. Q. Grafton, D. Squires, K. J. Fox // Journal of Law and Economics. – 2000. –Vol. 43, No. 2, – P. 679-714.
- 16.Говорушко, Т. А. Ефективність як економічна категорія / Т. А. Говорушко // Наукові праці НУХТ. - 2007. – № 20. – С. 74–76.
- 17.Андрійчук В.Г. Теоретико-методологічне обґрунтування ефективності виробництва // Економіка АПК. - 2005. - № 5. - С. 52 --63.
- 18.Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства : підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів, 2014. – 408 с
- 19.Падерин И.Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия // Вісник Академії економічних наук України. – 2003. – №1. – С. 89–95.
- 20.Русак Н.А. Экономический анализ в условиях самофинансирования предприятий. – Минск: Беларусь, 1989. – 215 с.
- 21.Долан Э. Дж., Линдсей Д. Рынок: микроэкономическая модель / Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича. – С.-Пб., 1992. – 496 с.
- 22.Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М., Невмержицька Н. Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с.

23. Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. Призма ефективності. – К.: Баланс-клуб, 2003. – 478 с.
24. Афанасьєв М.В., Гончаров А.Б. Економіка підприємства: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. М.В. Афанасьєва. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 410 с.
25. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності [Електронний ресурс] / Ю. В. Чучук // Електронний журнал «Ефективна економіка». – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/hkpWhs6>.
26. Ефективність, як економічна категорія / С. С. Габор, В. С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. №7 (33). – С. 14-17.
27. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ю. Л. Логвиненко, О. Г. Мельник. // Національний університет “Львівська політехніка”. – 2007. – С. 124–130.
28. Архіпов Н. М. види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н. М. Архіпов. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – С. 21–26.
29. Братанич М. В. КЛАСИФІКАЦІЯ ВИДІВ І ФОРМ ПРОЯВУ ЕФЕКТИВНОСТІ [Електронний ресурс] / М. В. Братанич // Харківській національний університет радіоелектроніки – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT\\_2010/Economics/73189.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73189.doc.htm).
30. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 359-369. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_9\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_9_60).
31. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств [електронний ресурс] / Катерина Єсіпова // Вісник КНТЕУ. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2012/02/5.pdf>.

- 32.Красноруцький О. О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством [Електронний ресурс] / О. О. Красноруцький // Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/ikb6i8Y>.
- 33.Головачев, А. С. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 687 с.
34. Приватне акціонерне товариство «Київстар» Примітки до фінансової звітності – 31 грудня 2018 року [Електронний ресурс] // ПрАТ "Київстар". – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2018/fs\\_kyivstar\\_stand\\_alone\\_2018\\_ukr\\_.pdf?\\_ga=2.106905475.1030302576.1583819376-297654147.1583261051](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/2018/fs_kyivstar_stand_alone_2018_ukr_.pdf?_ga=2.106905475.1030302576.1583819376-297654147.1583261051).
35. Київстар сьогодні [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar\\_today](https://kyivstar.ua/uk/about/about/kyivstar_today).
36. Київстар. Корпоративний звіт [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/KS\\_UK\\_full\\_final.pdf](https://cdn.kyivstar.ua/sites/default/files/about/partners/KS_UK_full_final.pdf).
37. Місія та цінності [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/mission>.
38. Структура компанії [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/career/company-structure>.
39. Продукти [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/career/product>.
40. Роман Химич. «Есть два варианта: поднять цены или сократить потребление». Александр Комаров – о проблемах и будущем «Киевстара» [Електронний ресурс] / Химич Роман // MC Today Media for creators. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://mc.today/est-dva-varianta-podnyat->

- tseny-ili-sokratit-potreblenie-aleksandr-komarov-o-problemah-i-budushhem-kiyvstara/.
41. Турбота про співробітників [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees>.
  42. Київстар розповів студентам про переваги роботи в компанії [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-rozpoviv-studentam-pro-perevagy-roboty-v-kompaniyi>.
  43. Kyivstar, Vodafone, lifecell: от кого из операторов бегут абоненты [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://internetua.com/kyivstar-vodafone-lifecell-ot-kogo-iz-operatorov-begut-abonenty>.
  44. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації офіційний веб-портал [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=86&id=3948&language=uk>.
  45. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / [С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
  46. Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ) [Електронний ресурс]. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: Рішення, Порядок від 25.08.2011 № 444, «Індекс Герфіндаля-Гіршмана (ННІ)».
  47. Бондаренко А. Ф. Фактори конкурентоспроможності на ринку операторів мобільного зв'язку [електронний ресурс] / А. Ф. Бондаренко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 2 2019. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/17/7-56-62.pdf>.
  48. «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
  49. Денисенко А. М. Заходи покращення фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. М. Денисенко

- // Київський національний університет технологій та дизайну. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.in.ua/pdf/12\\_2019/13.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/13.pdf).
50. Фінанси підприємств / За ред. А. М. Поддєрьогіна. — Розділ 9. Оцінка фінансового стану підприємства. — К.: КНЕУ, 2004.
51. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фінансової автономії (Коефіцієнт фінансової незалежності) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/346-pokaznik-finansovoji-avtonomiji-pokaznik-finansovoji-nezalezhnosti>
52. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт маневреності власного капіталу / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/282-manevrenist-vlasnogo-kapitalu>
53. Кайлюк Є. М. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ [Електронний ресурс] / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко // Харківська національна академія міського господарства. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: [http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%BF%D0%BE%D1%81\\_%D0%BF\\_35%D0%9D\\_2010.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/17117/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%BF_35%D0%9D_2010.pdf).
54. Всеволод Н. Мобільні оператори втратили мільярди через пандемію. Що тепер буде з тарифами? [Електронний ресурс] / Некрасов Всеволод // Економічна правда. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2021/01/22/670248/>.
55. Київстар у 1 кварталі 2020: більше інвестицій у 4G і допомога країні [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-u-1-kvartali-2020-bilshe-investyciy-u-4g-i-dopomoga-krayini>.
56. Держзакупівлі. Послуги корпоративного зв'язку [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://cutt.ly/PcZ9zLt>.

57. Модель дюпона. формула расчета. 3 модификации [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://finzz.ru/wp-content/uploads/2020/04/Dupon.png>.
58. Попов В. Ю. Управління майновим комплексом в системі корпоративного управління [Електронний ресурс] / Віталій Юрійович Попов // ХНТЕУ. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <http://dspace.hte.kh.ua:8080/bitstream/123456789/85/1/Попов%20.pdf>.
- 59.. Сушон И. Сравнение базовых тарифов мобильной связи: что предлагают операторы в 2021 году [Электронный ресурс] / И. Сушон. – 2021. – Режим доступа до ресурсу: <https://itc.ua/articles/sravnenie-bazovyh-tarifov-mobilnoj-svyazi/>
60. Киевстар запустил новый тарифный план для людей старшего возраста [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://kyivstar.ua/ru/mm/news-and-promotions/kyivstar-zapustil-novyy-tarifnyy-plan-dlya-lyudey-starshego-vozrasta>
61. Маркетингові дослідження. Аналітика [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://pro-consulting.ua/services?type=1>
62. Реклама на ЛюксФМ - <https://lux.fm/ru/contacts>
63. Этапы проведения рекламной кампании [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://urd.com.ua/ua/reklama-na-radio>.
64. Реклама на 1+1 [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://media.adv-sonata.com/tv/catalog/national/one\\_plus\\_one/](https://media.adv-sonata.com/tv/catalog/national/one_plus_one/).
65. Додаткові послуги. СМС-розсилка [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://kyivstar.ua/ru/business/mobile/service/messaging/sms-delivery>.
66. Послуги телефонного зв'язку та передачі даних (ПрАТ "Київстар") [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2019-12-17-004949-b>.
67. Ціни на створення сайтів [Електронний ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://ifish.com.ua/website-cost/#section-5\\_3](https://ifish.com.ua/website-cost/#section-5_3).

# ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2017 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	17 078 988	15 753 027
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	26	(7 372 418)	(8 699 457)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		9 706 570	7 053 570
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	458 107	98 584
Адміністративні витрати	2130	26	(1 922 854)	(1 269 207)
Витрати на збут	2150	26	(1 514 947)	(1 316 755)
Інші операційні витрати	2180	26	(91 627)	(376 785)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		6 635 249	4 189 407
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	718 944	322 404
Інші доходи	2240	28	139 823	26 302
Фінансові витрати	2250		(4 010)	(18 429)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	28	(48 552)	(324 708)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		7 441 454	4 194 976
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	29	(1 272 516)	(807 909)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		6 168 938	3 387 067
збиток	2355		-	-

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	9	4 039 746	4 090 031
первісна вартість	1001		8 077 619	8 767 064
накопичена амортизація	1002		(4 037 873)	(4 677 033)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10	1 015 330	725 705
Основні засоби	1010	8	6 128 482	7 148 400
первісна вартість	1011		19 436 451	19 738 899
знос	1012		(13 307 969)	(12 590 499)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	122 167	156 167
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	29	302 310	286 183
Інші необоротні активи	1090	12	684 930	413 248
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>12 292 965</b>	<b>12 819 734</b>

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100		50 666	49 778
виробничі запаси	1101		41 490	37 423
товари	1104		9 176	12 355
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	1 357 765	1 183 076
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13	90 451	81 707
з бюджетом	1135	13	363 799	1 898
у тому числі з податку на прибуток	1136	13, 29	361 466	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	25 217	89 244
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	3 319 783	5 348 387
Витрати майбутніх періодів	1170	15	93 676	85 172
Інші оборотні активи	1190	16	13 835	2 089 594
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>5 315 192</b>	<b>8 928 856</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>10 461</b>	<b>3 223</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>17 618 618</b>	<b>21 751 813</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		11 561 223	16 217 083
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>12 469 171</b>	<b>17 125 031</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		6 060	9 907
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23	152 159	173 298
Довгострокові забезпечення	1520	21	57 089	127 650
у тому числі з виплат персоналу	1521		23 190	73 149
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>215 308</b>	<b>310 855</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 630 107	1 718 027
розрахунками з бюджетом	1620	19	159 015	526 604
у тому числі з податку на прибуток	1621	29	-	300 312
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		370	3 203
одержаними авансами	1635	20	544 440	600 319
розрахунками з учасниками	1640	17	1 531 735	459 389
Поточні забезпечення	1660	21	352 355	155 501
Доходи майбутніх періодів	1665	23	417 648	445 215
Інші поточні зобов'язання	1690	18, 22	298 469	407 668
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>4 934 139</b>	<b>4 315 927</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>17 618 618</b>	<b>21 751 813</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 1 березня 2018 року:



## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	19 069 391	17 078 988
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(7 701 596)	(7 372 418)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		11 367 795	9 706 570
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	104 334	458 107
Адміністративні витрати	2130	25	(1 607 736)	(1 922 854)
Витрати на збут	2150	25	(1 665 605)	(1 514 947)
Інші операційні витрати	2180	25	(188 853)	(91 627)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		8 009 935	6 635 249
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	545 761	718 944
Інші доходи	2240	27	43 955	139 823
Фінансові витрати	2250		(7 185)	(4 010)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	27	(298 081)	(48 552)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		8 294 385	7 441 454
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	28	(1 491 930)	(1 272 516)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		6 802 455	6 168 938
збиток	2355		-	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	9	4 090 031	8 302 717
первісна вартість	1001		8 767 064	12 704 637
накопичена амортизація	1002		(4 677 033)	(4 401 920)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		725 705	552 810
Основні засоби	1010	8	7 148 400	8 112 573
первісна вартість	1011		19 738 899	21 733 672
знос	1012		(12 590 499)	(13 621 099)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	10	156 167	155 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	28	286 183	219 353
Інші необоротні активи	1090	11	413 248	1 060 163
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>12 819 734</b>	<b>18 402 885</b>

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Заласи	1100		49 778	61 702
виробничі запаси	1101		37 423	53 262
товари	1104		12 355	8 440
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	12	1 183 076	888 946
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12	81 707	83 000
з бюджетом	1135	12	1 898	40 221
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	12	89 244	20 993
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	16	1 679 402	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	13	5 348 387	5 201 943
Витрати майбутніх періодів	1170	14	85 172	109 647
Інші оборотні активи	1190	15	410 192	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>8 928 856</b>	<b>6 406 452</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>3 223</b>	<b>111</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>21 751 813</b>	<b>24 809 448</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		16 217 083	15 778 068
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>17 125 031</b>	<b>16 686 016</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		9 907	14 973
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	21, 22	173 298	211 858
Довгострокові забезпечення	1520	20	127 650	115 290
у тому числі з виплат персоналу	1521		73 149	34 057
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>310 855</b>	<b>342 121</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	18	1 718 027	1 471 732
розрахунками з бюджетом	1620	19, 28	526 604	672 353
у тому числі з податку на прибуток	1621	28	300 312	375 672
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		3 203	5 387
одержаними авансами	1635	22	600 319	632 099
розрахунками з учасниками	1640	17	459 389	3 730 603
Поточні забезпечення	1660	20	155 501	231 857
Доходи майбутніх періодів	1665	22	445 215	550 362
Інші поточні зобов'язання	1690	21	407 669	486 918
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>4 315 927</b>	<b>7 781 311</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>21 751 813</b>	<b>24 809 448</b>

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	Примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22	22 245 793	19 069 391
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(7 725 453)	(7 701 596)
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090		14 520 340	11 367 795
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	23	144 233	104 334
Адміністративні витрати	2130	24	(1 411 002)	(1 607 736)
Витрати на збут	2150	24	(1 956 396)	(1 665 605)
Інші операційні витрати	2180	24	(713 484)	(188 853)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190		<b>10 583 691</b>	<b>8 009 935</b>
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	25	360 053	545 761
Інші доходи	2240	26	97 130	43 955
Фінансові витрати	2250		(341 819)	(7 185)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	26	(70 929)	(298 081)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290		<b>10 628 126</b>	<b>8 294 385</b>
збиток	2295		-	-
Витрати з податку на прибуток	2300	27	(1 666 906)	(1 491 930)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350		<b>8 961 220</b>	<b>6 802 455</b>
збиток	2355		-	-

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	10	8 302 717	8 158 678
первісна вартість	1001		12 704 637	13 301 479
накопичена амортизація	1002		(4 401 920)	(5 142 801)
Незавершені капітальні інвестиції	1005		552 810	569 400
Основні засоби	1010	8	8 112 573	12 044 185
первісна вартість	1011		21 733 672	27 183 937
знос	1012		(13 621 099)	(15 139 752)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035	11	155 269	171 269
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	27	219 353	402 140
Інші необоротні активи	1090	12, 15	1 060 163	1 136 870
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>		<b>18 402 885</b>	<b>22 482 542</b>

АКТИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Товарно-матеріальні запаси	1100		61 702	65 974
виробничі запаси	1101		53 262	50 660
товари	1104		8 440	15 314
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	13	888 946	720 096
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	13	83 000	69 583
з бюджетом	1135	13	40 221	54 499
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	13	20 993	4 198
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	14	5 201 943	898 072
Витрати майбутніх періодів	1170	15	109 647	98 043
Інші оборотні активи	1190		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		<b>6 406 452</b>	<b>1 910 465</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		<b>111</b>	<b>597</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>		<b>24 809 448</b>	<b>24 393 604</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	887 119	887 119
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		258 294	258 294
Емісійний дохід	1411		102 338	102 338
Резервний капітал	1415		132 933	132 933
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		15 778 068	12 752 409
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		(370 398)	(370 398)
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>		<b>16 686 016</b>	<b>13 660 357</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Пенсійні зобов'язання	1505		14 973	23 312
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20, 21	211 858	2 273 689
Довгострокові забезпечення	1520	19	115 290	213 552
у тому числі з виплат персоналу	1521		34 057	4 597
Цільове фінансування	1525		-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		<b>342 121</b>	<b>2 510 553</b>

ПАСИВ	Код рядка	Примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		-	-
товари, роботи, послуги	1615	17	1 471 732	1 146 748
розрахунками з бюджетом	1620	18, 27	672 353	941 535
у тому числі з податку на прибуток	1621	27	375 672	616 786
розрахунками зі страхування	1625		-	-
розрахунками з оплати праці	1630		5 387	7 127
одержаними авансами	1635	21	632 099	692 723
розрахунками з учасниками	1640	16	3 730 603	3 484 063
Поточні забезпечення	1660	19	231 857	103 867
Доходи майбутніх періодів	1665	21	550 362	650 784
Інші поточні зобов'язання	1690	20	486 918	1 195 847
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		<b>7 781 311</b>	<b>8 222 694</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>24 809 448</b>	<b>24 393 604</b>

Підписано і затверджено до випуску від імені керівництва Приватного акціонерного товариства «Київстар» 27 березня 2020 року:

**Ковтун Д.Т.**

студентка спеціальності «Менеджмент»

Національний університет «Кієво-Могилянська академія»

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ**

У сучасному світі з кожним днем все більше уваги приділяється пошуку шляхів підвищення ефективності роботи підприємств. Незалежно від галузі діяльності, специфіки виробленої продукції чи наданих послуг, головною метою функціонування компаній залишаються: отримання прибутку, досягнення високих результатів роботи, закріплення чи розширення частки на ринку. Актуальність підвищення ефективності роботи підприємств телекомунікаційної сфери зумовлена різким зростанням попиту на телекомунікаційні послуги, що спричинені введенням карантинних обмежень на території України, умовами невизначеності, потребою у комунікації та отриманні інформації.

Вагомий внесок у дослідження шляхів підвищення ефективності роботи підприємств внесли такі вчені як: Пітер Друкер, М. Армстронг, А. Барон, Р. Каплан, С. Хетфілд. Серед українських та російських науковців можна виділити наступних: Сміхов Б.М., Тадик І.Б., Данюк В.М., Куденко Г.Е., Голубицька Е.А., Таранковський С.М.

Сфера телекомунікацій це галузь, яка надає специфічні послуги і потребує нестандартного підходу до підвищення своєї економічної ефективності, що має враховувати різні фактори та особливості цієї сфери [1, с. 170]. Підвищення ефективності компаній телекомунікаційних послуг можна досягнути шляхом постійного аналізу факторів, що впливають на функціонування таких підприємств і впровадженням відповідних доцільних заходів.

Компанії постають перед завданням забезпечити якість мобільного зв'язку та безперервний доступ до Інтернету. Нестабільна економічна ситуація

вимагає від менеджменту та працівників цих організацій швидкої реакції на ризиковані ситуації, вміння адаптуватися, пристосовуватися до змін, щоб одночасно задовольнити потреби користувачів і при цьому залишатися конкурентоспроможними.

Досягнення ефективності функціонування полягає у створенні та впровадженні системи, яка поєднувала б у себе контроль та моніторинг якості наданих послуг, вдосконалення процесів всередині компанії, а особливо роботу з персоналом, адже кваліфіковані кадри – це рушійна сила будь-якої компанії і регулювала вплив зовнішнього середовища. У таблиці 1 наведені заходи підвищення рівня економічної ефективності підприємства [2, с. 5; 3, с. 38].

Таблиця 1

#### Заходи підвищення економічної ефективності

Складові економічної ефективності	Заходи підвищення ефективності
Технологічна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмін досвідом з передовими телекомунікаційними світовими компаніями.</li> <li>2. Моделювання ситуацій через аналіз використання бенчмаркінгових інструментів та методів.</li> <li>3. Активна участь у проектах та проведення конференцій.</li> </ol>
Ресурсна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення якості надання послуг.</li> <li>2. Розробка нових вигідних тарифних планів.</li> <li>3. Збільшення кількості абонентів та збільшення об'ємів продажів.</li> <li>4. Зміцнення конкурентоспроможності.</li> <li>5. Стимулювання впровадження новітніх технологій.</li> <li>6. Збільшення площі покриття зв'язку.</li> </ol>
Соціальна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка системи мотиваційних заходів для злагодженої роботи персоналу.</li> <li>2. Постійне навчання працівників, підвищення рівня кваліфікації, грамотності у інформаційній сфері та активне залучення у функціонування компанії.</li> <li>3. Безперервний моніторинг показників ефективності персоналу.</li> <li>4. Забезпечення дотримання корпоративно-соціальної відповідальності.</li> </ol>

Джерело: таблиця складена на основі статті автора Троц І. В. [2, с. 5].

Узагальнюючи інформацію з таблиці 1, можна зробити висновок, що підвищення економічної ефективності телекомунікаційних компаній досягається шляхом підбору та визначенням особливих критеріїв, показників для досягнення поставлених цілей [3, с. 38]. Варто також зазначити, що підвищення ефективності телекомунікаційних послуг має ґрунтуватися на засадах теорії

якості: якість послуг, якість обслуговування, якість інтерактивного зв'язку [4, с. 279]. Дотримання цих засад має призвести до збільшення клієнтської бази абонентів – користувачів послуг, збільшення об'ємів продажів та відповідно прибуток компанії, а також і зміцнить позиції на ринку та посилить конкурентоспроможність компанії, що в сучасних умовах є найвагомим фактором успішності підприємства.

### Список літератури

1. Цундер О. Е. Напрями підвищення конкурентоспроможності послуг операторів телекомунікацій [Електронний ресурс] / О. Е. Цундер. – 2015. – URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/82374/77963>.
2. Троц І. В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства [Електронний ресурс] / І. В. Троц. – 2012. – URL: <https://www.science-community.org/system/files/Trots.pdf>.
3. Салабай В. О. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Салабай. 2019. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28312/1/Salabai\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28312/1/Salabai_bakalavr.pdf).
4. Цундер О. Е. Аналіз і перспективи розвитку конкурентоспроможності послуг телекомунікаційних операторів в Україні [Електронний ресурс] / О. Е. Цундер. – 2015. – URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_1\\_50.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vchnu_ekon_2016_1_50.pdf).

**Декларація**  
**академічної доброчесності**  
**студента/ студентки НаУКМА**

Я Ковтун Діана Тарасівна,  
студент(ка) 4 року навчання факультету ЕКОНОМІЧНИХ НАУК  
спеціальність МЕНЕДЖМЕНТ  
адреса електронної пошти diana.kovtun@ukma.edu.ua

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна/магістерська робота на тему  
« Управління ефективністю підприємства »  
відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень,  
передбачених пунктами 3.1.1-3.1.6 Положення про академічну доброчесність  
здобувачів НаУКМА від 07.03.2018 року, зі змістом якого ознайомлений/  
ознайомлена;
- підтверджую, що надана мною електронна версія роботи є остаточною і  
готовою до перевірки;
- згоден/ згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям  
академічної доброчесності, у будь-який спосіб, у тому числі порівняння  
змісту роботи та формування звіту подібності за допомогою електронної  
системи Unichesk.
- даю згоду на архівування моєї роботи в репозитаріях та базах даних  
університету для порівняння цієї та майбутніх робіт.

10.05.2021 рік  
Дата

  
Підпис

Ковтун Д.Т.  
Прізвище, ініціали