

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРІ (КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ
ЕФЕКТИВНОСТІ) У ДІЯЛЬНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Завідувачка кафедри,

канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,

д.е.н., професор

Ольга ШУМІЛО

Здобувач, гр. ЕД - 61

Катерина ЗАКОРДОНЕЦЬ

Харків 2024

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Визначення та узгодження змісту випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами на обрану тему.
2	Розвиток теоретичного розділу.
3	Внесення змін до першого розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника та написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Внесення змін до другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника та підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Внесення змін до третього розділу відповідно до рекомендацій наукового керівника, написання вступу та висновків до магістерської кваліфікаційної роботи, а також оформлення списку використаних джерел.
6	Внесення змін до кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та її подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедрі.

5. Дата видачі завдання «8» жовтня 2024 р.

Здобувач _____ Закордонець К.А.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Шуміло О.С.
підпис ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 87 стор., основний текст роботи складає 62 стор., додатків – 4, рисунків – 10, таблиць – 10, формул – 16, список використаних джерел – 50.

Тема кваліфікаційної роботи: «Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) у діяльність суб'єктів підприємництва»

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади розробки та впровадження системи КРІ у діяльність підприємства та надати рекомендації щодо її практичного застосування для підвищення ефективності управління.

Об'єкт дослідження – процес впровадження системи КРІ у діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні й методичні аспекти розробки та впровадження КРІ.

У роботі розглянуто ключові показники ефективності (КРІ) як фінансову й нефінансову систему оцінки ефективності діяльності підприємства; проаналізовано систему індикаторів КРІ; визначено роль ключових показників ефективності у розвитку підприємства; надано характеристику підприємства «ТЕХНІКАБУД І К»; проведено аналіз балансу підприємства; оцінено фінансові результати та фінансовий стан підприємства; розроблено систему ключових показників ефективності діяльності підприємства; визначено індикатори для оцінки діяльності підприємства; розроблено алгоритм впровадження системи КРІ.

Результати досліджень можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів підприємств, зокрема ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К».

Рік виконання роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

АНОТАЦІЯ

Закордонець Катерина Анатоліївна «Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) у діяльність суб'єктів підприємництва» (керівник: д-р екон. наук, професор Шуміло О.С.) на прикладі ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К». Дослідження на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна. Харків, 2024 р.

Досліджено процес впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) у діяльність підприємства: розглянуто ключові показники ефективності (КРІ) як фінансову й нефінансову систему оцінки ефективності діяльності підприємства; проаналізовано систему індикаторів КРІ; визначено роль ключових показників ефективності у розвитку підприємства; надано характеристику підприємства ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»; проведено аналіз балансу підприємства; оцінено фінансові результати та фінансовий стан підприємства; розроблено систему ключових показників ефективності діяльності підприємства; визначено індикатори для оцінки діяльності підприємства; розроблено алгоритм впровадження системи КРІ.

Ключові слова: ключові показники ефективності (КРІ), система, підприємство, будівництво, ефективність.

SUMMARY

Zakordonets Kateryna Anatoliivna "Implementation of the KPI (Key Performance Indicators) System in Enterprise Operations" (supervisor: Doctor of Economics, Professor Shumilo O.S.) on the example of LLC "TEHNIKABUD I K". Research for the second (master's) level of higher education under the educational and professional program "Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities." V.N. Karazin Kharkiv National University. Kharkiv, 2024.

The study examines the process of implementing a system of Key Performance Indicators (KPI) in enterprise operations: it analyzes KPI as a financial and non-financial system for evaluating enterprise efficiency; evaluates the system of KPI indicators; determines the role of KPI in enterprise development; provides a description of LLC "TEHNIKABUD I K"; analyzes the company's balance sheet; assesses the financial results and financial condition of the enterprise; develops a system of KPI tailored to the company's operations; defines the indicators for evaluating the company's performance; and proposes an algorithm for implementing the KPI system.

Keywords: Key Performance Indicators (KPI), system, enterprise, construction, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Ключові показники ефективності (КРІ) як фінансова й нефінансова система оцінки ефективності діяльності підприємства.	10
1.2 Теоретичні засади розробки системи КРІ.....	16
1.3 Роль ключових показників ефективності у розвитку підприємства	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ТЕХНІКАБУД І К»	30
2.1 Характеристика підприємства «ТЕХНІКАБУД І К».....	30
2.2 Аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»	33
2.3. Оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства	40
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРІ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА «ТЕХНІКАБУД І К».	53
3.1 Розробка системи ключових показників ефективності діяльності підприємства.....	53
3.2 Визначення системи індикаторів КРІ для оцінки діяльності підприємства.....	58
3.3 Розробка алгоритму впровадження системи КРІ.....	67
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Сучасні умови господарювання суб'єкта підприємництва вимагають від підприємств швидкої адаптації до постійно змінюваних економічних умов, високої конкуренції та глобалізації бізнес-процесів. Особливо складними є виклики в умовах воєнного стану в Україні, що впливає на фінансові показники, ефективність управління та стійкість бізнесу. Для досягнення успіху підприємствам необхідно не лише адаптуватися до нових умов, але й використовувати інструменти, які допомагають контролювати та оцінювати їхню діяльність.

Система ключових показників ефективності (КРІ) виступає важливим інструментом стратегічного управління, спрямованого на підвищення продуктивності, моніторинг результативності та досягнення стратегічних цілей. КРІ забезпечують підприємства чіткими метриками, які дозволяють оцінити результати роботи як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У складних і невизначених умовах цей інструмент дозволяє виявляти слабкі місця, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати конкурентоспроможність.

Впровадження системи КРІ в діяльність підприємства є важливим елементом для досягнення стійкого розвитку та адаптації до сучасних викликів. Обґрунтування та ефективне використання ключових показників ефективності допоможуть підприємствам забезпечити прозорість управління, оптимізувати використання ресурсів та досягти стратегічних цілей.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у необхідності розробки та впровадження системи КРІ для забезпечення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічних змін і невизначеності.

Питанням формування стратегії розвитку приділяли увагу багато зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед них Лавриненко Е. Т.[26], Невмержицька С. М.[26], Максимець О. В.[27], Падухевич О. [28], Цалко Т.Р. [29], Кошельок Г. [30], Лавриненко В.В. [31], Самойленко А.А. [32], Храмцова І.[33], Стаджі Д. [34] та інші. Попри велику кількість досліджень у цьому напрямку, формування стратегії розвитку суб'єкта підприємництва в умовах невизначеності потребує удосконалення і розробки нових методик, адже трансформаційне зовнішнє середовище функціонування характеризується появою нових викликів, загроз і невизначеностей.

Мета роботи – дослідити теоретико-методичні засади розробки та впровадження системи КРІ у діяльність підприємства та надати рекомендації щодо її практичного застосування для підвищення ефективності управління.

У процесі досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- розкрити суть ключових показників ефективності (КРІ) як фінансової й нефінансової системи оцінки ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати систему індикаторів КРІ;
- визначити роль ключових показників ефективності у розвитку підприємства;
- надати характеристику діяльності підприємства «ТЕХНІКАБУД І К»;
- провести аналіз балансу підприємства;
- оцінити фінансові результати та фінансовий стан підприємства;
- розробити систему ключових показників ефективності діяльності підприємства;
- визначити індикатори для оцінки діяльності підприємства;
- розробити алгоритм впровадження системи КРІ.

Об'єктом дослідження є процес впровадження системи КРІ у діяльність підприємства.

Предметом дослідження теоретичні й методичні аспекти розробки та впровадження КРІ.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались наступні методи дослідження: порівняння, аналізу, синтезу, логічного узагальнення (розкриття суті стратегії розвитку, невизначеності, виокремлення особливостей підприємництва у період війни, вивчення класифікацій стратегій розвитку), методи структурного а динамічного аналізу (оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства), графічні методи (дослідження зовнішньоекономічної діяльності та представлення результатів досліджень), методи екстраполяції (прогнозування показників діяльності підприємства).

Наукова новизна роботи:

– розроблено систему КРІ, визначено складові системи (фінансова, виробнича, клієнтська, організаційна, соціальна, екологічна) та відповідно складових визначено систему індикаторів КРІ;

– розроблено алгоритм впровадження системи КРІ у діяльність підприємства.

Результати роботи опубліковано у науковому журналі «Економічний простір» у статті на тему: «Ключові показники ефективності (КРІ) – вимір успіху підприємницької діяльності». Публікація містить основні висновки дослідження, що підтверджує наукову та практичну значущість отриманих результатів

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 87 стор., основний текст роботи складає 75 стор., додатків – 4, рисунків – 10, таблиць – 10, формул – 16, список використаних джерел – 50.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Ключові показники ефективності (КРІ) як фінансова й нефінансова система оцінки ефективності діяльності підприємства.

Корпоративна ефективність є центральним аспектом сталого розвитку та конкурентоспроможності. У сучасному бізнес-середовищі компанії повинні прагнути не тільки досягати бізнес-результатів, але й надавати якісне обслуговування клієнтів, підтримувати позитивну корпоративну культуру та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність можна визначити як здатність компанії досягати своїх цілей, оптимально використовуючи наявні ресурси. Ця категорія включає фінансові показники (рентабельність, ліквідність) і нефінансові аспекти (задоволеність клієнтів, продуктивність співробітників, інновації).

Одним із найпоширеніших інструментів вимірювання ефективності є Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – вимірювальні величини, які показують, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей. Ключові показники ефективності (КРІ) відіграють важливу роль на підприємстві як інструмент управління, оскільки забезпечують вимірювання результативності бізнес-процесів, що допомагає оцінити досягнення стратегічних і операційних цілей [16].

Більшість ключових показників ефективності можна віднести до трьох основних категорій. Кожна категорія має свої характеристики, часові рамки та рівень бізнесу, для якого вона, як правило, використовується. Крім того, різні КРІ можуть застосовуватися різними підрозділами всередині однієї компанії.

Розглянемо ці категорії (рис 1.1):



Рисунок 1.1 - Основні категорії КРІ

Джерело: узагальнено автором на основі [16]

1. Стратегічні КРІ зазвичай є найбільш загальними. Ці показники можуть відображати загальний стан компанії, проте вони не надають детальної інформації, а лише висвітлюють загальну картину. Найчастіше стратегічні КРІ використовують керівники вищого рівня.

2. Операційні КРІ зосереджені на короткостроковому вимірюванні. Вони оцінюють, як компанія справляється з роботою протягом місяця або навіть дня, аналізуючи різні процеси, сегменти чи географічні регіони. Операційні КРІ часто використовуються керівниками для аналізу питань, що виникають внаслідок вивчення стратегічних КРІ.

3. Функціональні КРІ зосереджуються на конкретних підрозділах або функціях компанії. Наприклад, фінансовий відділ може відстежувати, скільки нових постачальників вони реєструють у своїй обліковій системі щомісяця. Водночас маркетинговий відділ може вимірювати, скільки кліків

отримує кожна розсилка електронної пошти. Ці показники можуть бути як стратегічними, так і операційними, але вони забезпечують найбільшу цінність для конкретної групи користувачів.

Завдяки КРІ керівництво зосереджується на ключових завданнях, виявляє слабкі сторони та вчасно вносить корективи в роботу компанії. Вони допомагають зрозуміти, наскільки успішно компанія досягає своїх цілей і чи наближається до виконання запланованих показників.

КРІ дозволяють ідентифікувати процеси, що працюють неефективно, і визначити сфери, де слід зосередити ресурси, а також оцінити, чи відповідає підприємство на потреби клієнтів, що впливає на лояльність до бренду. Вони показують, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси для досягнення цілей і вимірюють результати протягом різних періодів часу, забезпечуючи послідовний рух до цілей. КРІ є важливою частиною управлінських процесів, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і підвищенню загальної ефективності підприємства.

КРІ можна класифікувати за різними ознаками. Залежно від їхнього характеру існують фінансові та нефінансові показники[1]. До фінансових КРІ належать такі показники, як обсяг доходу, чистий прибуток, рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE). Ці показники є ключовими для оцінки економічної ефективності компанії. Нефінансові КРІ спрямовані на вимірювання нематеріальних аспектів діяльності, таких як обслуговування клієнтів, задоволеність співробітників, інновації та екологічна відповідальність.

Система КРІ базується на системному підході до корпоративного управління, який передбачає інтеграцію стратегічних цілей компанії в усі рівні діяльності. Перший крок - визначення стратегічних пріоритетів, таких як збільшення частки ринку, зміцнення конкурентоспроможності, підвищення операційної ефективності та забезпечення сталого розвитку. Ці пріоритети

мають бути чіткими і відповідати принципу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound).

Після формулювання стратегічних цілей розробляються тактичні та операційні цілі, які деталізують стратегію і забезпечують її реалізацію на практиці. Для кожної цілі встановлюються відповідні KPI, які дозволяють кількісно оцінити її досягнення. Наприклад, якщо стратегічною метою є підвищення задоволеності клієнтів, відповідними KPI можуть бути рівень утримання клієнтів, показник Net Promoter Score (NPS) або середній час обробки запитів.

Впровадження системи KPI є важливим процесом, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства та покращення управлінських процесів. Однак ефективність цієї системи напряму залежить від того, як вона була розроблена і реалізована. Чітке визначення етапів розробки та впровадження KPI є критично важливим, оскільки кожен етап має своє значення, і правильна послідовність цих етапів дозволяє забезпечити точність вимірювань, зручність для персоналу, а також досягнення організаційних цілей. Основні етапи формування системи KPI наведені на рис. 1.2.

Варто зазначити, що система KPI виконує ряд важливих функцій. По-перше, вона забезпечує «прозорість управління». Завдяки чітко визначеним метрикам керівництво та працівники можуть бачити, наскільки ефективно працює компанія і які області потребують покращення. Це сприяє формуванню культури відповідальності та орієнтації на результат. По-друге, KPI дозволяють здійснювати «оперативний моніторинг та аналіз» діяльності. Регулярний збір та аналіз даних за ключовими показниками допомагає виявляти відхилення від плану, оцінювати ефективність впроваджених заходів та вчасно вносити корективи.



Рисунок 1.2 – Основні етапи формування системи КРІ

Джерело: узагальнено автором на основі [5]

Крім того, система КРІ виконує «мотиваційну функцію». Коли працівники знають, які результати від них очікуються, і мають можливість виміряти свої досягнення, це сприяє зростанню їхньої мотивації. Наприклад, у багатьох компаніях система бонусів та премій базується на досягненні визначених КРІ, що стимулює персонал до підвищення продуктивності. Також значною перевагою використання КРІ є те, що вони забезпечують «баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями». Фінансові КРІ дозволяють оцінити поточну ефективність діяльності, тоді як нефінансові показники спрямовані на забезпечення сталого розвитку та досягнення стратегічних цілей у майбутньому. Наприклад, інвестиції в навчання персоналу чи розвиток інновацій можуть не давати негайного фінансового результату, проте в

довгостроковій перспективі вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності.

Основні функції КРІ [2]:

- оцінка продуктивності: КРІ надають кількісні показники, які дозволяють виміряти ефективність виконання завдань.
- моніторинг і контроль: за допомогою КРІ можна відслідковувати процес досягнення цілей та виявляти відхилення від встановлених планів.
- мотивація: КРІ є основою для системи мотивації, стимулюючи співробітників досягати цілей та покращувати результати.
- прийняття управлінських рішень: КРІ допомагають керівникам ухвалювати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на точних та об'єктивних даних.
- комунікація: КРІ сприяють прозорості та чіткості в комунікації між керівництвом і працівниками, допомагаючи з'ясувати пріоритети та очікування.

Схематично основні функції КРІ зображені на рисунку 1.3:



Рисунок 1.3 Основні функції КРІ Джерело: систематизовано автором за [2]

Рисунок 1.3 наочно демонструє, як КРІ виконують різні функції, сприяючи підвищенню ефективності організації та полегшуючи управлінські процеси. Наприклад, КРІ дозволяють вимірювати ефективність, контролювати процеси досягнення цілей, мотивувати персонал, допомагають приймати обґрунтовані рішення та покращують комунікацію між керівниками та працівниками.

1.2 Теоретичні засади розробки системи КРІ

Система ключових показників ефективності є невід'ємною частиною управління сучасним підприємством. Вона охоплює набір кількісних і якісних показників, які відображають стан і результативність різних аспектів діяльності організації. Система КРІ дозволяє підприємству оцінювати, наскільки успішно воно досягає стратегічних, тактичних і оперативних цілей, а також дає можливість своєчасно виявляти проблемні ділянки та вносити корективи в діяльність. Система ключових показників ефективності виступає не лише інструментом для оцінки бізнес-процесів, але й основою системи цільового управління, оскільки включає показники, що безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями організації. Вона дозволяє оцінювати результативність кожного працівника окремо, а також сприяє побудові ефективної системи мотивації. Завдяки цьому КРІ стають потужним інструментом, який сприяє підвищенню не тільки продуктивності окремих підрозділів, але й загальної ефективності компанії в цілому. Для систематизації цих показників використовують класифікацію за кількома основними критеріями: організаційні, фінансові, процесні, маркетингові та інші специфічні категорії. На практиці КРІ найчастіше використовуються для оцінки та моніторингу ефективності різних аспектів діяльності підприємства.

Це включає вимірювання фінансових результатів, таких як прибутковість, рентабельність, доходи та витрати, що дозволяє оцінити загальний фінансовий стан компанії. КРІ також використовуються для вимірювання продуктивності та ефективності бізнес-процесів, зокрема для моніторингу виробничих потужностей, циклів постачання та швидкості виконання завдань. Найчастіше використовувані КРІ на практиці наведені в табл. 1.1:

Таблиця 1.1 – Найбільш використовувані КРІ у практиці ведення бізнесу

Назва показника	Тлумачення
<i>Фінансові показники</i>	
Регіональна ефективність продажів	Аналізує ефективність продажів у різних регіонах для надання зворотного зв'язку та покращення роботи в слабких областях.
Маржинальність валового прибутку	Вимірює відсоток доходу, що перевищує собівартість проданих товарів.
Порівняння з цільовим доходом	Порівнює фактичний дохід із запланованим. Аналіз відхилень допомагає оцінити ефективність підрозділів.
Маржинальність чистого прибутку	Вимірює загальну прибутковість після врахування всіх витрат.
<i>Показники управління персоналом</i>	
Час адаптації працівників (Time to Productivity)	Оцінює час, який потрібен новому працівнику для досягнення рівня продуктивності.
Індекс результативності працівників (Employee Performance Index)	Вимірює середню результативність працівників, оцінену за індивідуальними показниками продуктивності.
Текучість персоналу (Employee Turnover Rate)	Вимірює відсоток співробітників, які залишили компанію за певний період.
<i>Показники активності клієнтів</i>	
Кількість активних користувачів (Active Users)	Вимірює кількість користувачів, які взаємодіяли з продуктом протягом певного періоду (день, тиждень, місяць).
Частота взаємодії (Engagement Frequency)	Визначає, як часто клієнти взаємодіють з продуктом або послугами.
Коефіцієнт утримання (Retention Rate)	Визначає, скільки клієнтів повертаються до продукту чи послуги через певний час.
Коефіцієнт повторних покупок (Repeat Purchase Rate)	Визначає відсоток клієнтів, які здійснили повторну покупку протягом певного періоду.

Продовження табл. 1.1

Частка ринку	Показник демонструє, яку частку загального обсягу продажів на ринку займає компанія. Висока частка ринку свідчить про конкурентоспроможність і популярність бренду.
Рентабельність інвестицій у маркетинг (ROI)	Вимірює віддачу від вкладених у маркетингові кампанії коштів. Високий ROI свідчить про ефективність інвестицій.
Вартість залучення одного клієнта (CAC)	Дозволяє оцінити, скільки компанія витрачає на залучення нових клієнтів. Зниження CAC свідчить про ефективність маркетингових заходів.

Джерело: систематизовано автором за [4; 5; 6]

Система КРІ є комплексним інструментом, що дозволяє оцінити ефективність усіх аспектів діяльності підприємства. Кожна категорія показників виконує важливу роль у досягненні стратегічних цілей, допомагаючи виявляти проблеми, розподіляти ресурси та покращувати результати роботи. Регулярний аналіз і коригування КРІ забезпечують гнучкість і адаптивність підприємства до змін у ринкових умовах.

Запровадження комплексного підходу до побудови системи КРІ сприятиме подальшим дослідженням у сфері вимірювання продуктивності та рівня якості роботи як основних, так і допоміжних функцій підприємства, зокрема логістики, управління складськими процесами, персоналом та ІТ-відділом.

Таким чином, методика впровадження КРІ є цілісним процесом, який спрямований на систематичне підвищення ефективності компанії через вимірювання і контроль результатів діяльності на кожному рівні підприємства.

Важливим завданням для успішного впровадження КРІ є правильний підбір метрик, які найточніше відобразатимуть результати роботи підприємства та сприятимуть його довгостроковому розвитку. При цьому

керівництво повинно розуміти, як кожен обраний показник впливає на ключові бізнес-цілі, включаючи кінцеву мету підприємства – отримання прибутку.

Ефективне впровадження КРІ є багатоетапним процесом, який вимагає ретельного планування та узгодження із загальними цілями компанії (рис. 1.4).

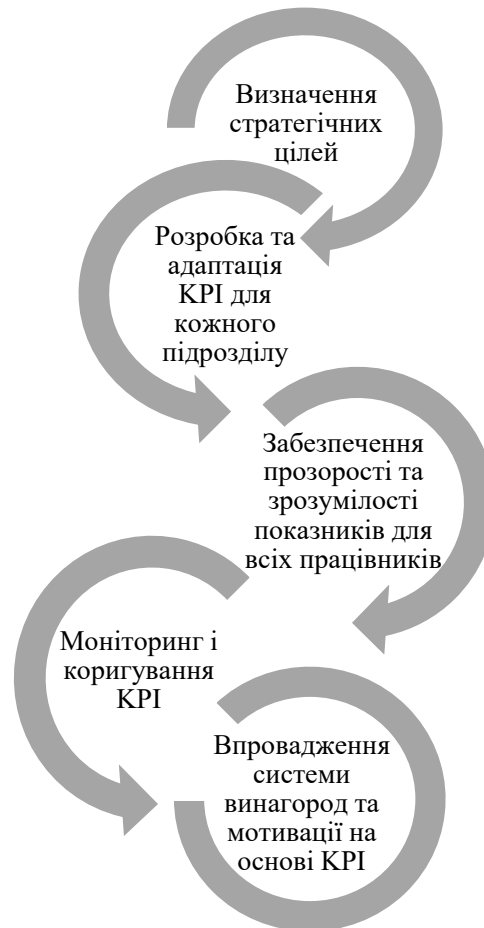


Рисунок 1.4 – Етапи впровадження КРІ під час ведення бізнесу

Джерело: систематизовано автором за [14]

Перший етап — «визначення стратегічних цілей». На цьому етапі керівництво підприємства визначає ключові цілі, яких планує досягти, та формулює їх у вигляді конкретних, вимірюваних завдань. Важливо, щоб ці цілі

були реалістичними та мали чіткі часові рамки, щоб КРІ могли відображати результати в процесі їх досягнення.

Другий етап — «розробка та адаптація КРІ для кожного підрозділу». Оскільки компанія є багаторівневою структурою, кожен підрозділ (фінансовий, маркетинговий, операційний, відділ персоналу тощо) повинен мати свої показники, які будуть відповідати його основним функціям і сприятимуть досягненню загальних цілей компанії. Наприклад, КРІ для відділу продажу можуть включати обсяг продажів або кількість нових клієнтів, а для фінансового відділу — управління витратами чи рентабельність інвестицій. Усі ці показники повинні бути тісно пов'язані із загальними КРІ компанії.

Третій етап — «забезпечення прозорості та зрозумілості показників для всіх працівників». Щоб КРІ дійсно були інструментом управління, працівники мають розуміти, що означає кожен показник, як він вимірюється і який результат очікується від їх роботи. Це допоможе підвищити мотивацію і зробити працівників більш зацікавленими у досягненні поставлених цілей.

Четвертий етап — «моніторинг і коригування КРІ». Після впровадження КРІ важливо постійно відстежувати результати, вчасно аналізувати їх та коригувати показники відповідно до змін у бізнес-середовищі. Регулярні оцінки дозволяють побачити, наскільки успішно КРІ допомагають досягати цілей, і в разі потреби — вносити корективи. Наприклад, якщо певні КРІ вже не відображають актуальних пріоритетів або якщо показники виявилися недосяжними, їх варто переглянути або замінити.

П'ятий етап — «впровадження системи винагород та мотивації на основі КРІ». Ефективність КРІ значно підвищується, коли працівники отримують заохочення за досягнення своїх показників. Це можуть бути бонуси, премії, інші форми заохочень або ж покращені умови праці. Такий підхід мотивує

працівників та допомагає підтримувати високу продуктивність, оскільки вони чітко бачать, як їхня робота сприяє успіху компанії.

1.3 Роль ключових показників ефективності у розвитку підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління стає все більш важливим елементом у досягненні стратегічних цілей компанії. Посилення конкуренції, постійні зміни економічного клімату та необхідність швидкої адаптації до організаційних змін вимагає нових підходів та створення нових інструментів управління.

Організаційна ефективність як конкурентна перевага є одним з ключових питань у цьому контексті. Здатність визначати, вимірювати та досягати ефективності стає стратегічно важливою умовою успішного управління. Ключові показники ефективності широко використовуються як інструменти, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств.

В сучасних умовах «динамічного» бізнесу компаніям все частіше потрібно виходити за межі традиційних «рамки» управління та застосовувати інноваційні підходи. Конкуренція в сучасному розумінні вимагає не лише утримання поточних позицій, а й постійного вдосконалення та розвитку, саме тому традиційні методи управління можуть виявитися неефективними у мовах швидких змін та мінливого середовища.

KPI забезпечують бізнесу структурованість, дозволяючи чітко оцінювати прогрес, визначати пріоритети та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вони не лише вимірюють успіх компанії, а й служать дороговказом, який допомагає спрямувати зусилля в правильному напрямку. У цьому контексті особливо важливо розуміти роль KPI як інструменту для

моніторингу, вдосконалення та досягнення узгодженості між стратегією компанії та щоденною діяльністю її працівників.

До основних переваг, які дозволяють ефективно розвиватися бізнесу можна віднести (рис1.5) [3];

– *можливість виміру прогресу:* КРІ відіграють ключову роль у концентрації зусиль та визначенні стратегічного напрямку розвитку підприємства, дозволяючи оцінювати прогрес і своєчасно коригувати стратегію. Вони забезпечують моніторинг змін у продуктивності протягом певного періоду, виявляючи як позитивні тенденції, так і проблемні ділянки діяльності. Крім того, КРІ сприяють формулюванню реалістичних цілей та встановленню чітких часових рамок для їх досягнення, що підвищує ефективність управління бізнес-процесами. Відсутність системи КРІ ускладнює об'єктивну оцінку результативності діяльності та відстеження фактичних досягнень. Залежно від пріоритетів компанії, КРІ дозволяють контролювати різні аспекти діяльності, такі як зростання обсягів продажів, рівень задоволеності клієнтів чи оптимізація операційних процесів. У підсумку, правильне впровадження та використання КРІ сприяє формуванню культури відповідальності, підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

– *фокус та розстановка пріоритетів:* КРІ допомагають зосередитися на найважливіших аспектах діяльності підприємства, особливо коли існує багато завдань і цілей. Вони показують, що саме сприяє успіху, допомагаючи ефективно використовувати час та ресурси. Зосередження на ключових показниках дозволяє оптимально розподілити обмежені ресурси компанії. Крім того, КРІ спрощують розуміння цілей для співробітників, допомагаючи їм ідентифікувати дії, які безпосередньо підтримують досягнення цілей. Ця ясність у завданнях підвищує продуктивність організації та її успіх. Регулярний перегляд і оновлення КРІ забезпечують їхню

актуальність та відповідність цілям компанії. Таким чином, навіть при значній кількості вимог, КРІ слугують орієнтиром для бізнесу.

– *можливість моніторингу продуктивності*: КРІ є ключовими інструментами для відстеження та оцінки стану і прогресу компанії. Вони дозволяють контролювати важливі дані як у реальному часі, так і на регулярній основі, що дає змогу оцінювати ефективність стратегій та виявляти сфери, які потребують покращення. Цей проактивний підхід дозволяє виявляти нові тенденції та потенційні проблеми ще до їх загострення. КРІ допомагають встановлювати еталони та цілі, спрямовуючи компанію та надаючи чіткий напрямок розвитку. Завдяки сучасним технологіям і аналітиці даних можна підвищити точність і деталізацію моніторингу, отримуючи глибші інсайти та нові можливості для покращення. Постійне відстеження за допомогою КРІ допомагає компанії залишатися гнучкою, швидко адаптуватися до змін і зберігати конкурентні переваги.

– *можливість якісного узгодження цілей*: КРІ відіграють важливу роль у забезпеченні узгодженості індивідуальних зусиль та діяльності компанії із загальними бізнес-цілями. Завдяки встановленню метрик ефективності, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями, КРІ гарантують, що кожен працівник працює на досягнення єдиного результату. Ця узгодженість підсилює командну роботу і збільшує вплив колективу. Коли співробітники розуміють, як їхні щоденні завдання впливають на ключові метрики, вони відчують відповідальність і мету, що підвищує їхню залученість і мотивацію. Регулярні оновлення щодо КРІ сприяють підвищенню відповідальності та стимулюють співпрацю між відділами. КРІ дозволяють встановлювати загальні цілі, які розподіляються на різні рівні, забезпечуючи синхронізацію всіх структур компанії.

– *прийняття правильних рішень для підвищення ефективності роботи компанії*: КРІ забезпечують основу для прийняття рішень, заснованих

на фактах. Вони надають керівникам актуальні та значущі дані, які допомагають ухвалювати обґрунтовані рішення. Використання КРІ дозволяє виявляти тренди, закономірності та взаємозв'язки, які можуть дати нові данні. Аналітичний підхід знижує ризики та підвищує ймовірність успіху, виключаючи припущення та невизначеність. КРІ також сприяють сценарному плануванню та аналізу ризиків, дозволяючи тестувати різні варіанти дій перед їх впровадженням. Такий підхід сприяє інноваціям і забезпечує стабільний розвиток компанії.

– *забезпечення високого рівню звітності та прозорості:* КРІ встановлюють стандарти продуктивності, що сприяє підвищенню відповідальності та прозорості в бізнесі. Знання критеріїв оцінки своєї роботи стимулює співробітників досягати цілей. Надання доступу до КРІ всім співробітникам сприяє формуванню довіри та демонструє цінність відкритого спілкування. КРІ дозволяють базувати оцінку продуктивності на фактах, а не на суб'єктивних судженнях, що полегшує прийняття конструктивної критики.

– *постійне вдосконалення:* КРІ допомагають ідентифікувати сильні сторони та можливості для розвитку, сприяючи постійному вдосконаленню. Регулярний аналіз показників дозволяє виявляти тренди, які можуть слугувати основою для нових стратегій. Крім того, КРІ дозволяють проводити порівняння з галузевими стандартами, що сприяє впровадженню інноваційних підходів. Постійне вдосконалення на основі КРІ формує культуру успіху та інновацій, що дозволяє компанії досягати свого максимального потенціалу.

З наведених вище переваг, бачимо, що КРІ є невід'ємною частиною сучасного управління бізнесом. Вони забезпечують чітке розуміння результатів, сприяють встановленню цілей і формують основу для прийняття рішень. Завдяки використанню ключових показників ефективності компанії можуть залишатися конкурентоспроможними, гнучкими та орієнтованими на досягнення стратегічних цілей.

Крім того, ключові показники ефективності допомагають підвищити загальну ефективність організації. Вони дозволяють компанії оптимізувати використання ресурсів, зосереджуючи увагу на тих процесах, які безпосередньо впливають на досягнення її стратегічних цілей, і тим самим знижуючи витрати на неефективні дії.

Не менш важливим є те, що КРІ виконують роль мотиваційного інструменту для персоналу. Коли співробітники бачать, як їхні індивідуальні досягнення сприяють загальному успіху компанії, вони відчують себе більш залученими до процесу та відповідальними за результат. Чіткі вимірювальні показники допомагають підвищити рівень залученості працівників, оскільки вони можуть безпосередньо оцінити свій вклад у досягнення компанійних цілей. Це сприяє створенню атмосфери командної роботи та взаємної підтримки, де кожен співробітник розуміє свою роль у досягненні спільної мети. Впровадження ефективної системи КРІ дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й забезпечити гармонійний розвиток організації в цілому.

Завдяки постійному моніторингу показників і своєчасному коригуванню стратегії, компанія може адаптуватися до змін на ринку, залишаючися конкурентоспроможною та готовою до нових викликів. Це, в свою чергу, сприяє розвитку інновацій, вдосконаленню бізнес-процесів та постійному вдосконаленню внутрішніх систем управління.

Отже, правильно налаштована система КРІ є основою для сталого розвитку організації, підвищення її ефективності, а також мотивує працівників до досягнення високих результатів, створюючи стійку конкурентну перевагу.



Рисунок 1.5. Переваги використання КРІ на практиці
Джерело: систематизовано автором за [3]

Отже, ключові показники ефективності є незамінним інструментом для підтримки сталого розвитку підприємства. Вони дозволяють не лише оцінити поточний стан справ, а й коригувати стратегії та операції в реальному часі, що забезпечує конкурентоспроможність і довгострокову стабільність бізнесу.

Також варто зазначити, що незважаючи на велику кількість позитивних аспектів КРІ мають і ряд недоліків (рис 1.6);

– часові витрати: для того, щоб КРІ дали значущі дані, може знадобитися тривалий час. Наприклад, компанія може вимагати збір річних даних від співробітників протягом кількох років, щоб краще зрозуміти тенденції в рівнях задоволеності.

– потребують регулярного моніторингу: КРІ потребують постійного моніторингу та уважного стеження, щоб бути корисними. Звіт КРІ, який

підготовлений, але не проаналізований, не має жодної цінності. Крім того, якщо КРІ не контролюються на постійній основі на точність та обґрунтованість, вони не сприяють прийняттю корисних рішень.

– можливість маніпуляцій: КРІ відкривають можливість для керівників «маніпулювати» показниками. Замість того, щоб насправді покращувати процеси чи результати, керівники можуть відчувати стимул зосереджуватись на покращенні КРІ, які прив'язані до бонусів за результати.

– ризик неправильного стимулювання: якщо управлінці більше зосереджені на цифрах, а не на реальних результатах, це може призвести до зниження якості, оскільки керівники надмірно зосереджуються на показниках продуктивності КРІ. Співробітники також можуть відчувати тиск, щоб досягати конкретних значень КРІ, які можуть бути нереалістичними.

Негативні та позитивні сторони використання КРІ зображені на рисунку



Рисунок 1.6 Недоліки використання КРІ на практиці
Джерело: систематизовано автором за [25]

Отже, система КРІ може значно покращити ефективність роботи підприємства, допомогти у визначенні пріоритетів і стратегічних напрямів розвитку. Однак важливо враховувати ризики, пов'язані з невірно вибраними або непродуманими показниками, надмірним фокусом на кількісних результатах і можливими маніпуляціями зі сторони працівників. Щоб система КРІ була ефективною, потрібно ретельно розробити індикатори, що дійсно відповідають стратегії бізнесу та забезпечують збалансований підхід до оцінки результатів.

Висновки до розділу 1

Корпоративна ефективність є важливим фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює не тільки досягнення фінансових результатів, але й забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підтримку корпоративної культури та здатність адаптуватися до змін. Основною метою є оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Ключовими показниками ефективності (КРІ) є важливим інструментом для оцінки результативності діяльності підприємства. КРІ вимірюють, наскільки ефективно організація досягає своїх стратегічних цілей, включаючи фінансові показники, такі як рентабельність та ліквідність, а також нефінансові, як задоволеність клієнтів чи продуктивність співробітників. КРІ можна поділити на стратегічні, операційні та функціональні, кожен з яких має своє значення в управлінні підприємством.

Стратегічні КРІ оцінюють загальний стан компанії, операційні – зосереджуються на короткострокових результатах, а функціональні – відображають ефективність окремих підрозділів. Важливість КРІ полягає в тому, що вони допомагають керівництву зосередитись на найважливіших завданнях, виявляти слабкі місця і своєчасно вносити корективи в діяльність

компанії. Вони допомагають оцінити ефективність використання ресурсів та вдосконалювати бізнес-процеси.

KPI також класифікуються на фінансові та нефінансові. Фінансові KPI вимірюють економічну ефективність через доходи, прибуток або рентабельність, а нефінансові показники оцінюють аспекти, що не пов'язані з прямими фінансами, як наприклад, задоволення клієнтів або інновації. Важливим етапом у впровадженні системи KPI є чітке визначення стратегічних цілей, розробка відповідних показників для кожного підрозділу та забезпечення прозорості цих показників для всіх працівників. Це дозволяє створити ефективну систему управління та підвищити загальну продуктивність підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ТЕХНІКАБУД І К»

2.1 Характеристика підприємства «ТЕХНІКАБУД І К»

ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» – товариство з обмеженою відповідальністю, яке здійснює діяльність у сфері будівництва, спеціалізуючись на зведенні житлових і нежитлових будівель. Підприємство зареєстроване в Харківській області.

Основним видом діяльності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» є будівництво об'єктів різного призначення, зокрема житлових та комерційних будівель. Компанія забезпечує повний цикл будівельних робіт – від підготовки території до здачі об'єктів "під ключ". Також можливі роботи з реконструкції та ремонту існуючих споруд, що свідчить про широкі можливості та універсальність підприємства в галузі будівництва.

Загальну характеристику підприємства ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства ТОВ
«ТЕХНІКАБУД І К»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТЕХНІКАБУД І К
Скорочена назва	ТОВ "ТЕХНІКАБУД І К"
Уповноважені особи	Горошко Олексій Володимирович
Дата реєстрації	20.04.2016 (8 років 6 місяців)
Код ЄДРПОУ	40437384
Розмір статутного капіталу	281 600,00 грн.

Продовження таблиці 2.1

Види діяльності	<p>Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель</p> <p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів – 43.91 Покрівельні роботи – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням – 49.41 Вантажний автомобільний транспорт – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 41.10 Організація будівництва будівель – 42.11 Будівництво доріг і автострад – 43.11 Знесення – 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику – 43.21 Електромонтажні роботи – 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування – 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи – 43.31 Штукатурні роботи – 43.32 Установлення столярних виробів – 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін – 43.39 Інші роботи із завершення будівництва – 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. – 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, **5, Харківська обл., місто Харків, вул. Короленка, будинок **
Телефон	+380639987388

Компанія працює в Харкові та області, зокрема з місцевими органами влади, такими як департамент комунального господарства Харківської міської ради, КП «Харківзелєбуд», а також відділ освіти Харківської районної адміністрації.

У фінансовому плані компанія демонструє стабільний розвиток. У 2023 році її дохід становив понад 1,34 млн грн, що є значним зростанням у порівнянні з попередніми роками. Водночас компанія пережила зміни в складі власників. З грудня 2023 року Олексій Горошко став новим власником та

керівником компанії. Він здійснив реструктуризацію, змінивши також адресу реєстрації підприємства.

Що стосується тендерної діяльності, ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» має досвід у виконанні контрактів на будівельні та ремонтні роботи для державних і комунальних установ. Протягом останніх років компанія активно брала участь у тендерах, виконуючи роботи на замовлення місцевих органів влади. Найбільші замовники компанії — це Департамент комунального господарства Харківської міської ради, КП «Харківзелебуд», а також Відділ освіти Харківської районної державної адміністрації.

З точки зору фінансових результатів, компанія показала позитивну динаміку у 2023 році, із чистим прибутком у розмірі 1 117 700 грн. Проте в минулі роки фінансова діяльність була нестабільною, зокрема у 2022 році компанія зафіксувала збиток у розмірі 85 700 грн. За 2021 рік прибуток склав 2,81 млн грн, що свідчить про спади й підйоми в економічній ситуації підприємства, однак воно все одно зберігає стабільність і здатність адаптуватися до змін.

У зв'язку зі зміною керівництва та власника компанія, ймовірно, перебуває на етапі реорганізації, що дозволяє очікувати на подальше розширення її діяльності. Важливою складовою цього є участь в державних і муніципальних тендерах, що дає можливість для значних контрактів на ремонт та будівництво інфраструктури, які мають стійкий попит у регіоні.

Зміни в складі власників і керівництва можуть свідчити про потенційне покращення організаційної структури та фінансового стану компанії, адже новий керівник може прагнути до розширення бізнесу, залучення нових підрядників та збільшення обсягів виконаних робіт. Це, у свою чергу, може позитивно вплинути на подальшу діяльність компанії і її позицію на ринку будівельних послуг.

Загалом, ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» є стабільним гравцем на будівельному ринку Харкова, який продовжує розвиватися та адаптуватися до змінюваних умов. Враховуючи досвід роботи з державними замовниками і позитивні фінансові результати, компанія має добрі перспективи для подальшого росту.

2.2 Аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»

Фінансовий аналіз – це дослідження фактичних результатів господарської діяльності: це включає аналіз доходів і витрат, активів і капіталу [7].

На цій основі менеджери роблять висновки, потім здійснюють фінансове планування та приймають управлінські рішення щодо управління запасами, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, максимальної оптимізації витрат та ціноутворення.

Тому ключові фінансові показники необхідно регулярно аналізувати, щоб зрозуміти, що насправді відбувається в бізнесі.

Фінансовий аналіз включає:

- аналіз фінансової звітності (горизонтального та вертикального);
- розрахунок та аналіз різних фінансових показників.

Аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» почнемо досліджувати з горизонтального аналізу. Суть горизонтального аналізу полягає у порівнянні кожної статті балансу з попереднім звітним періодом, розрахунку змін відносних та абсолютних величин. Мета такого аналізу аналіз абсолютних та відносних змін величини різних статей балансу та критичний аналіз виявлених змін. Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»
2021-2023 роки

	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)	Абсолютне відхилення 2022 до 2021, тис. грн.	Абсолютне відхилення 2023 до 2022, тис. грн	Відносне відхилення, 2022 до 2021, %	Відносне відхилення, 2023 до 2022, %
Активи							
Основні засоби	65,9	51,8	45,7	-14,1	-6,1	-21,4%	-11,8%
Оборотні активи	10276,8	9683,7	10573,6	-593,1	+889,9	-5,8%	+9,2%
Запаси	734,6	736,1	1 354,2	+1,5	+618,1	+0,2%	+84,3%
Дебіторська заборгованість за продукцію	220,4	220,4	444,7	0	+224,3	0%	+101,8%
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39,4	354,3	389,7	+314,9	+35,4	+799,5 %	+10%
Інша дебіторська заборгованість	5 388,3	8352,0	8 367,6	+2 963,7	+15,6	+54,9%	+0,2%
Гроші та їх еквіваленти	3 894,1	20,9	17,4	-3 873,2	-3,5	-99,5%	-16,4%
Баланс	10 342,7	9735,5	10 619,3	-607,2	+883,8	-5,9%	+9,1%
Пасиви							
Власний капітал	5 932,9	5847,2	6 964,9	-85,7	+1117,7	-1,4%	+19,1%
Поточні зобов'язання	4 409,8	3888,3	3 654,4	-521,5	-233,9	-11,8%	-6,0%
Кредиторська заборгованість за товари	3 478,7	2749,7	2 520,8	-729,0	-228,9	-21,0%	-8,3%
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	346,7	346,7	326,8	0	-19,9	0%	-5,7%
Інші поточні зобов'язання	584,4	791,2	806,2	+206,8	+15,0	+35,4%	+1,9%
Фінансовий результат							
Чистий дохід від реалізації	8448,8	0	1343,6	-8 448,8	+1343,6	-100%	
Чистий прибуток (збиток)	2813,9	-85,7	1117,7	-2 899,6	+1203,4	-103,0%	

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021–2023 роки дає можливість оцінити зміни в структурі активів, пасивів та фінансових результатах компанії протягом трьох років. Він дозволяє зрозуміти, як розвивається компанія в умовах змін економічної ситуації та її внутрішніх процесів. Порівняння ключових показників допомагає виокремити позитивні та негативні тенденції, що характеризують ефективність управління компанією.

Активи компанії в 2022 році зазнали зниження. Основні засоби зменшились на 14,1 тис. грн, що становить зниження на 21,4% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про старіння основних засобів або їх амортизацію, що є природним процесом для будь-якого бізнесу. Проте зменшення цього показника на 6,1 тис. грн у 2023 році (відхилення -11,8%) вказує на подальше скорочення вартості основних засобів, що може бути сигналом про відсутність інвестицій у нові активи або оновлення виробничих потужностей.

Оборотні активи компанії у 2022 році знизились на 593,1 тис. грн, що становить 5,8% порівняно з 2021 роком. Це може бути результатом зменшення ліквідних активів або зміни в структурі оборотних коштів. Однак у 2023 році спостерігається позитивна тенденція: оборотні активи збільшились на 889,9 тис. грн (9,2%), що може свідчити про покращення платоспроможності компанії. Це збільшення пов'язане з ростом дебіторської заборгованості та запасів, що вказує на більшу активність у продажах та на складі.

Запаси у 2022 році збільшились лише на 1,5 тис. грн (+0,2%), що свідчить про стабільний рівень товарно-матеріальних запасів. У 2023 році їх обсяг значно зріс — на 618,1 тис. грн (+84,3%). Це може бути результатом накопичення матеріальних ресурсів для забезпечення виробництва, що може свідчити про підготовку до зростання попиту або підвищення виробничих потужностей.

Дебіторська заборгованість за продукцію не змінилась у 2022 році, однак в 2023 році вона зросла на 224,3 тис. грн (+101,8%). Це свідчить про збільшення обсягів продажу на умовах відстрочки платежу або можливе збільшення ризику неплатежів від покупців. Зростання дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у 2022 році на 314,9 тис. грн (+799,5%) є значним і може свідчити про затримки з виплатами з боку державних органів або збільшенням вимог до компанії з боку бюджету. Проте в 2023 році цей показник зріс лише на 35,4 тис. грн (+10%), що вказує на стабілізацію в питаннях взаєморозрахунків з бюджетними установами.

Інша дебіторська заборгованість також показала суттєве зростання у 2022 році — на 2963,7 тис. грн (+54,9%), що може свідчити про збільшення кількості непогашених боргів або зміни умов оплати від контрагентів. У 2023 році цей показник збільшився лише на 15,6 тис. грн (+0,2%), що вказує на стабілізацію ситуації в цій частині.

Щодо грошових коштів та їх еквівалентів, то компанія зазнала значного скорочення: у 2022 році зменшення становило 3873,2 тис. грн (-99,5%), а в 2023 році цей показник знизився ще на 3,5 тис. грн (-16,4%). Це вказує на серйозні проблеми з ліквідністю та відсутність достатніх грошових коштів для покриття поточних витрат або для можливих інвестицій. Зниження грошових коштів може бути пов'язане з проблемами в операційній діяльності або високим рівнем витрат.

Баланс компанії за підсумками 2022 року зменшився на 607,2 тис. грн (-5,9%), що може свідчити про зниження загальної вартості активів компанії. Проте в 2023 році баланс зріс на 883,8 тис. грн (+9,1%), що є позитивним сигналом та вказує на покращення фінансової ситуації, ймовірно, завдяки збільшенню дебіторської заборгованості та запасів.

Що стосується пасивів, то власний капітал компанії зменшився на 85,7 тис. грн (-1,4%) у 2022 році, що вказує на незначне зниження фінансової

стійкості компанії. Проте в 2023 році власний капітал зріс на 1117,7 тис. грн (+19,1%), що свідчить про значне покращення фінансового становища, ймовірно, через прибуткову діяльність або поповнення капіталу за рахунок зовнішніх інвестицій.

Поточні зобов'язання компанії зменшились на 521,5 тис. грн (-11,8%) у 2022 році, що може бути результатом зменшення кредиторської заборгованості чи погашення боргів перед постачальниками або іншими контрагентами. У 2023 році поточні зобов'язання знизились ще на 233,9 тис. грн (-6,0%), що свідчить про ефективніше управління зобов'язаннями та зменшення боргового навантаження.

Кредиторська заборгованість за товари зменшилась на 729,0 тис. грн (-21,0%) у 2022 році, що може бути пов'язано з зниженням обсягів закупівель або скороченням постачання товарів. У 2023 році вона знизилась ще на 228,9 тис. грн (-8,3%), що свідчить про подальше скорочення боргів перед постачальниками або можливе укладення вигідніших умов з поставками.

Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом залишалась стабільною в 2022 році, а в 2023 році знизилась на 19,9 тис. грн (-5,7%), що свідчить про незначні зміни у зобов'язаннях перед бюджетними органами або покращення в управлінні розрахунками з державними установами.

Інші поточні зобов'язання збільшились на 206,8 тис. грн у 2022 році (+35,4%), а в 2023 році цей показник збільшився лише на 15,0 тис. грн (+1,9%), що свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань, можливо, у результаті додаткових витрат або нових обов'язків, що потребують виконання в короткостроковій перспективі.

Щодо фінансових результатів, то в 2022 році компанія зазнала значних втрат: чистий дохід від реалізації знизився до нуля, що вказує на відсутність продажів або значне падіння обсягів. Однак у 2023 році відновлення доходів становить 1343,6 тис. грн, що є позитивним сигналом і вказує на відновлення

фінансової активності компанії. Чистий прибуток (збиток) у 2022 році склав - 85,7 тис. грн, що є значним падінням порівняно з 2813,9 тис. грн у 2021 році. Однак у 2023 році компанія знову отримала прибуток у розмірі 1 117,7 тис. грн, збільшивши його на 1203,4 тис. грн порівняно з 2022 роком, що свідчить про поліпшення фінансових результатів та відновлення прибутковості. Загалом, результати горизонтального аналізу балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 роки демонструють змішану динаміку. Підприємство показує позитивні результати в деяких аспектах, таких як зростання власного капіталу та зниження зобов'язань. Однак є також суттєві проблеми, зокрема в ліквідності, зниженні доходів і прибутку. Це вимагає від компанії вжиття заходів щодо поліпшення грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю та оптимізації витрат для забезпечення стабільності та зростання в майбутньому.

Для більш детального аналізу розглянемо вертикальний аналіз балансу.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру балансу підприємства, показуючи частку кожної статті у загальній сумі активів або пасивів. Це допомагає краще зрозуміти, на чому зосереджені ресурси підприємства і як змінюється його фінансова структура.

Таблиця 2.3 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»
2021-2023 роки

Стаття	2021	% від активів	2022	% від активів	2023	% від активів
Активи	10 342,7	100%	9 735,5	100%	10 619,3	100%
Необоротні активи	65,9	0,6%	51,8	0,5%	45,7	0,4%
Основні засоби	65,9	0,6%	51,8	0,5%	45,7	0,4%
Оборотні активи	10 276,8	99,4%	9 683,7	99,5%	10 573,6	99,6%
Запаси	734,6	7,1%	736,1	7,6%	1 354,2	12,8%
Дебіторська заборгованість	5 648,1	54,6%	8 926,7	91,7%	9 202	86,7%

Продовження таблиці 2.3

Грошові кошти та їх еквіваленти	3 894,1	37,7%	20,9	0,2%	17,4	0,2%
Пасиви	10 342,7	100%	9 735,5	100%	10 619,3	100%
Власний капітал	5 932,9	57,4%	5 847,2	60,1%	6 964,9	65,6%
Нерозподілений прибуток	5 651,3	54,7%	5 565,6	57,2%	6 683,3	62,9%
Зобов'язання	4 409,8	42,6%	3 888,3	39,9%	3 654,4	34,4%
Інші поточні зобов'язання	584,4	5,7%	791,2	8,1%	806,2	7,6%

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021–2023 роки показує важливі зміни в структурі активів і пасивів підприємства. На кінець аналізованого періоду загальний обсяг активів збільшився до 10 619,3 тис. грн у 2023 році. Основну частку в структурі активів становлять оборотні активи, частка яких зросла з 99,4% у 2021 році до 99,6% у 2023 році. Збільшення оборотних активів стало можливим завдяки значному зростанню запасів та дебіторської заборгованості. Запаси зросли майже вдвічі, досягнувши 1 354,2 тис. грн (12,8% від активів), що може свідчити про підготовку до підвищення виробничої активності або збільшення обсягів продажу в майбутньому. Дебіторська заборгованість також зазнала суттєвого зростання, досягнувши 9 202,0 тис. грн у 2023 році, що становить 86,7% від активів. Це свідчить про збільшення обсягів продажу на умовах відстрочки платежу, що може підвищувати ризики ліквідності, якщо клієнти не виконують своїх фінансових зобов'язань вчасно.

Частка грошових коштів у структурі активів значно скоротилася. У 2021 році вона становила 37,7%, але до 2023 року знизилася до 0,2%. Це може свідчити про те, що підприємство активно використовує свої кошти для покриття поточних зобов'язань або інвестицій у виробничі процеси, що знижує його ліквідність і здатність оперативно реагувати на фінансові труднощі.

Необоротні активи за аналізований період знизилися як у абсолютному вираженні, так і в частці до загальних активів. У 2023 році вони становили лише 0,4% від загальних активів, що свідчить про низький рівень інвестицій у довгострокові активи. Це може бути наслідком вичерпання потенціалу основних засобів або відсутності нових інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

У структурі пасивів спостерігається позитивна динаміка. Власний капітал підприємства зріс з 57,4% у 2021 році до 65,6% у 2023 році, що свідчить про накопичення прибутків і підвищення фінансової стійкості. Збільшення частки власного капіталу зменшує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищує його незалежність. Водночас інші поточні зобов'язання зросли в абсолютному вираженні, але їх частка в загальних пасивах зменшилася з 5,7% у 2021 році до 7,6% у 2023 році, що свідчить про відносну стабілізацію короткострокової заборгованості. Зниження зобов'язань у структурі пасивів до 34,4% у 2023 році покращує платоспроможність підприємства, зменшуючи ризик неплатоспроможності.

Загалом аналіз показує, що підприємство поступово покращує свою фінансову стійкість за рахунок зростання власного капіталу. Однак значне зростання дебіторської заборгованості та зменшення грошових коштів створюють ризики для ліквідності, що вимагає ретельного моніторингу та ефективного управління оборотним капіталом.

2.3. Оцінка фінансових результатів та фінансового стану підприємства

Розглянемо загальні фінансово-економічні показники ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К». Фінансові результати ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за останні три роки показують динамічні зміни. У 2021 році компанія продемонструвала високі показники: загальна сума активів становила 10,34

млн грн, власний капітал — 5,93 млн грн, а чистий прибуток досяг 2,81 млн грн. Основними джерелами доходу були будівельні послуги, що забезпечило чистий дохід у розмірі 8,45 млн грн.

Проте у 2022 році відбулося суттєве зниження показників. Активи зменшилися на 5,9%, до 9,73 млн грн. Компанія зазнала збитків у розмірі 85,7 тис. грн, а чистий дохід впав до 7,4 тис. грн, що може свідчити про зниження обсягів будівельних робіт або вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність. Власний капітал також скоротився до 5,85 млн грн.

2023 рік став переломним: компанія частково відновила свою фінансову стійкість. Активи зросли до 10,62 млн грн (+9,1% відносно попереднього року), власний капітал зріс до 6,96 млн грн (+18,9%). Чистий прибуток склав 1,12 млн грн, що свідчить про відновлення рентабельності. Доходи досягли 1,34 млн грн, що також є позитивним сигналом щодо поступового відновлення ділової активності.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники роботи ТОВ
«ТЕХНІКАБУД І К»

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2022 до 2021, тис. грн.	Відносне відхилення, 2022 до 2021 %	Абсолютне відхилення 2022 до 2021, тис. грн.	Відносне відхилення, 2023 до 2022,%
Активи	10,342.7	9,735.5	10,619.3	-607.2	-5.9%	+883.8	+9.1%
Власний капітал	5,932.9	5,847.2	6,964.9	-85.7	-1.4%	+1,117.7	+19.1%
Чистий дохід	8,448.8	7.4	1,343.6	-8,441.4	-99.9%	+1,336.2	+18,1%
Чистий прибуток/збиток	2,813.9	-85.7	1,117.7	-2,899.6	-102.4%	+1,203.4	+1402.4%
Собівартість реалізації	4,797.5	-	192.7	-4,797.5	-100.0%	+192.7	—
Операційні витрати	347.0	93.1	33.2	-253.9	-73.2%	-59.9	-64.4%
Запаси	734.6	736.1	1,354.2	+1.5	+0.2%	+618.1	+84.0%
Дебіторська заборгованість (загальна)	5,733.2	8,926.7	9,202.0	+3,193.5	+55.7%	+275.3	+3.1%

Продовження таблиці 2.4

Грошові кошти та їх еквіваленти	3,894.1	20.9	17.4	-3,873.2	-99.5%	-3.5	-16.8%
Кредиторська заборгованість	3,087.1	3,888.3	3,654.4	+801.2	+26.0%	-233.9	-6.0%
Основні засоби (знос включно)	65,9	51,8	45.7	-14.1	-21.4%	-6.1	-11.8%
Нерозподілений прибуток/збиток	5651,3	5 565,6	6,683.3	-85.7	-1.5%	+1,117.7	+20.1%

Аналізуючи фінансові показники підприємства за період 2021-2023 років, можна зробити кілька важливих висновків щодо його розвитку та фінансової стабільності.

Активи підприємства зросли на 276,6 тис. грн (2,7%) за три роки, що свідчить про покращення фінансового становища. Це може бути зумовлено як збільшенням запасів, так і ростом дебіторської заборгованості, що вказує на зміни в стратегії продажів чи управлінні оборотними активами. Водночас, власний капітал підприємства зріс на 1,032 млн грн (17,4%), що свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії, ймовірно, за рахунок накопичення прибутку або успішних інвестицій.

Чистий дохід підприємства значно скоротився, зменшившись на 7,105 млн грн (-84,1%), що вказує на серйозні труднощі у сфері продажів або вплив зовнішніх фінансових чинників. Чистий прибуток/збиток також зменшився на 1,696 млн грн (-60,3%), що свідчить про проблеми з прибутковістю, ймовірно, через зниження доходів або підвищення витрат.

Щодо витрат, собівартість реалізації зменшилась на 4,604 млн грн (-95,99%), що може бути наслідком оптимізації виробничих процесів або зміни в структурі витрат підприємства. Операційні витрати також скоротилися на 313,8 тис. грн (-90,4%), що свідчить про ефективніше управління витратами на підприємстві.

Запаси зросли на 619,6 тис. грн (+84,3%), що може вказувати на підготовку до збільшення виробництва або майбутніх поставок. Дебіторська заборгованість зросла на 3,468 млн грн (+60,5%), що може свідчити про збільшення зобов'язань або проблеми з поверненням боргів.

Суттєве зниження грошових коштів та їх еквівалентів на 3,876 млн грн (-99,6%) вказує на серйозні проблеми з ліквідністю, що потребує ретельного управління грошовими потоками. Зростання кредиторської заборгованості на 567,3 тис. грн (+18,4%) може вказувати на збільшення зобов'язань перед постачальниками або інші короткострокові фінансові зобов'язання.

Нарешті, основні засоби зменшились на 20,2 тис. грн (-18,4%), що може бути пов'язано з їх зносом або відсутністю інвестицій в основні засоби.

Загалом, підприємство показує змішану динаміку, з одного боку зростаючи за деякими фінансовими показниками, але з іншого — стикаючись з серйозними викликами щодо зниження доходів, прибутку та ліквідності. Важливою задачею для компанії на майбутнє є управління дебіторською заборгованістю, зниження витрат і відновлення грошових коштів для покращення фінансової стійкості.

Таблиця 2.5 – Структура активів і пасивів ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»

	2021 тис.грн.	2022 тис.грн.	2023 тис.грн.	Абсолютне відхилення 2021 до 2023, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Активи					
Необоротні активи	126,8	51,8	45,7	-81,1	-63,9%
Оборотні активи	6 504,4	9 683,7	10 573,6	+4 069,2	+62,6%
Усього активів	6 631,2	10 342,7	10 619,3	+3 988,1	+60,1%
Пасиви					
Власний капітал	3 840,8	5 847,2	6 964,9	+3 124,1	+81,3%
Поточні зобов'язання	2 790,4	4 409,8	3 654,4	+864,0	+31,0%
Усього пасивів	6 631,2	10 342,7	10 619,3	+3 988,1	+60,1%

Подібна структура активів ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 рр. відображає специфіку діяльності підприємства у сфері будівництва. Основний акцент у структурі активів зроблено на оборотних активах, що зумовлено необхідністю забезпечення будівельного процесу необхідними матеріалами та фінансовими ресурсами для покриття операційної діяльності. У 2023 році необоротні активи становили лише незначну частину загальних активів підприємства через поступову амортизацію основних засобів. Більш наглядно зміни продемонстровані на рис. 3.1

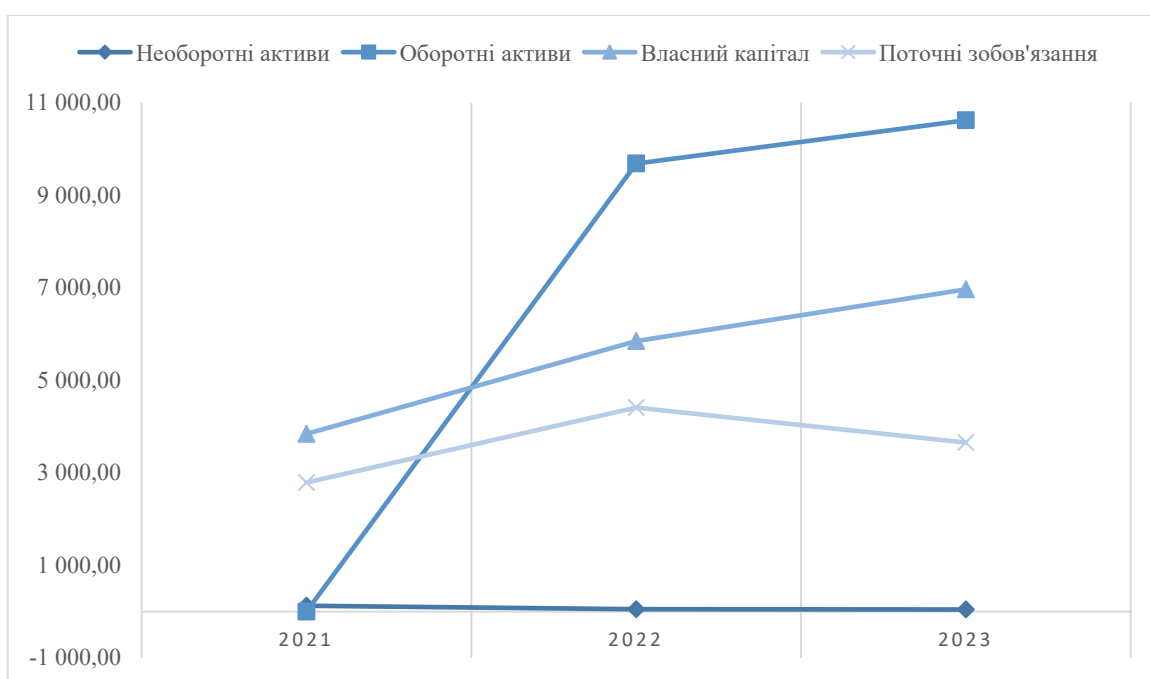


Рисунок 3.1. Структура пасивів та активів ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»
2021-2023 роки

Аналіз структури пасивів ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за цей період свідчить про збільшення частки власного капіталу, яка зростає з 57,9% у 2021 році до 65,6% у 2023 році. Таке зростання вказує на підвищення фінансової стійкості підприємства, що стало можливим завдяки накопиченню

нерозподіленого прибутку. Водночас, питома вага поточних зобов'язань зменшилася з 42,1% у 2021 році до 34,4% у 2023 році, що свідчить про скорочення кредиторської заборгованості підприємства та зменшення його залежності від короткострокових джерел фінансування.

Проведемо оцінку фінансового стану ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К». Діагностика фінансового стану підприємства за 2021-2023 рр. буде проведена за наступними показниками:

- група показників ліквідності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 рр.;
- група показників фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 рр.;
- група показників рентабельності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 рр.

Показники ліквідності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 рр наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ліквідності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2022–2021)	Відносне відхилення (%) (2022–2021)	Абсолютне відхилення (2023–2022)	Відносне відхилення (%) (2023–2022)
Оборотні активи (тис. грн)	10 276,8	9 683,7	10 573,6	-593,1	-5,77%	+889,9	+9,19%
Запаси (тис. грн)	734,6	736,1	1 354,2	+1,5	+0,20%	+618,1	+83,97%

Продовження таблиці 2.6

Поточні зобов'язання (тис. грн)	4 409,8	3 888,3	3 654,4	-521,5	-11,83%	-233,9	-6,02%
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,33	2,49	2,89	+0,16	+6,87%	+0,40	+16,06%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,16	2,30	2,52	+0,14	+6,48%	+0,22	+9,57%

Оцінка ліквідності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» за 2021-2023 роки демонструє позитивну динаміку за основними показниками ліквідності:

– Коефіцієнт поточної ліквідності:

Він збільшився з 2,33 у 2021 році до 2,89 у 2023 році, що на 24% більше за аналізований період.

На кінець 2023 року коефіцієнт перевищив рекомендоване значення (≥ 2), що свідчить про здатність компанії погасити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

– Коефіцієнт швидкої ліквідності:

Він також зріс з 2,16 у 2021 році до 2,52 у 2023 році, збільшившись на 16,7%.

Цей коефіцієнт свідчить про наявність достатньої кількості оборотних активів (за винятком запасів) для оплати короткострокових зобов'язань.

Незважаючи на позитивну динаміку, аналіз структури ліквідних активів показує:

– У 2023 році товарні запаси значно зросли (+83,97%), що може свідчити про можливі затримки збуту продукції або накопичення товару.

– Дебіторська заборгованість зростає і вимагає ретельного моніторингу, щоб уникнути ризику заморожування коштів.

Показники фінансової стійкості наведено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»
2021-2024 рр.

Показник	Формула	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	0,57	0,60	0,66
Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{Баланс}}{\text{Власний капітал}}$	1,75	1,66	1,52
Коефіцієнт маневреності капіталу	$\frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Власний капітал}}$	0,95	0,95	0,96
Коефіцієнт покриття зобов'язань	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Зобов'язання}}$	1,35	1,50	1,91

Фінансова стійкість ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» з 2021 по 2023 роки демонструє позитивні зрушення, що відображено у зростанні основних показників.

Коефіцієнт автономії зріс з 0,57 у 2021 році до 0,66 у 2023 році. Це свідчить про те, що частка власного капіталу в загальній структурі фінансових ресурсів підприємства зростає. Це зменшує залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування та підвищує її фінансову незалежність.

Коефіцієнт фіскальної залежності знизився з 1,75 у 2021 році до 1,52 у 2023 році, що ще більше сприяє зниженню залежності від зовнішнього фінансування.

Водночас коефіцієнт ліквідності капіталу протягом аналізованого періоду залишався стабільним на рівні 0,95–0,96, що свідчить про високий рівень внутрішніх резервів у структурі капіталу та забезпечення гнучкості фінансових ресурсів.

Коефіцієнт покриття боргу збільшується з 1,35 у 2021 році до 1,91 у 2023 році, що вказує на те, що компанія має достатній капітал для покриття

боргу. Зростання цього показника свідчить про покращення фінансової стійкості та можливість ефективного управління борговим тягарем.

Загалом фінансовий стан компанії покращується зі збільшенням частки власного капіталу та зменшенням залежності від кредиторів. Це свідчить про підвищення стабільності та підвищення платоспроможності підприємств у контексті господарської діяльності.

Показники рентабельності наведені в таблиці 2.8

В таблиці розглянуті такі групи показників рентабельності:

- рентабельність власного капіталу ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» 2021-2023 роки.
- рентабельність активів ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» 2021-2023 роки.
- рентабельність фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» 2021-2023 роки.

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» ЗА 2021 – 2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023-2021)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід (тис. грн)	8 448,8	0	1 343,6	-7 105,2	-84,1%
Чистий прибуток (тис. грн)	2 813,9	-85,7	1 117,7	-1 696,2	-60,3%
Собівартість реалізації (тис. грн)	4 797,5	0	192,7	-4 604,8	-95,9%
Власний капітал (тис. грн)	5 932,9	5 847,2	6 964,9	+1 032,0	+17,4%
Активи (тис. грн)	10 342,7	9 735,5	10 619,3	+276,6	+2,7%
Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)	2 813,9	-85,7	1 117,7	-1 696,2	-60,3%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	48,0%	-1,5%	16,1%	-31,9	-66,5%

Продовження таблиці 2.8

Рентабельність активів (ROA), %	27,2%	-0,9%	10,5%	-16,7	-61,4%
Рентабельність фінансово-господарської діяльності, %	33,3%	1 158,1%	83,2%	+49,9	+149,8%

Фінансові показники компанії у 2021 році засвідчили її ефективну роботу.

Чистий дохід склав 8 448,8 тис. грн, чистий прибуток – 2813,9 тис.грн., рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність активів (ROA) склали 48% та 27,2% відповідно. Це свідчить про високу ефективність використання власного капіталу та активів. Рентабельність фінансово-господарської діяльності склала 33,3%, що підтверджує ефективність господарської діяльності.

У 2022 році фінансова діяльність компанії зіткнулася з серйозними труднощами. Доходу не було, а підприємство зазнало збитків у розмірі 85,7 тис. грн. У результаті як рентабельність власного капіталу, так і рентабельність активів стали негативними, що призвело до погіршення прибутковості. Значно знизилася рентабельність фінансово-господарської діяльності до -1158,1%, що свідчить про серйозні проблеми в роботі. Основні причини можуть включати зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність або війна, які вплинули на операції.

У 2023 році компанія пішла на відновлення. Чистий дохід склав 1343,6 тис. грн., а чистий прибуток збільшився до 1117,7 тис. грн. Рентабельність власного капіталу та рентабельність активів у гривні покращилися до 16,1% та 10,5% відповідно, але ці показники все ще нижчі за рівень 2021 року. Рентабельність фінансово-господарської діяльності досягла 83,2%, суттєво

покращилася ефективність роботи. Це може бути результатом оптимізації витрат або підвищення вартості продукту.

Загалом компанія продемонструвала здатність адаптуватися до складних обставин і поступово відновлювати фінансову стабільність. Проте досягнення показників 2021 року потребує подальшого нарощування обсягів продажів та вдосконалення операційних процесів.

Отже, Економічні та фінансові показники ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» у період 2021-2023 років мають різну динаміку.

У 2021 році компанія показала стабільні результати з високою рентабельністю та значним прибутком, продемонструвавши свою ефективну діяльність у будівельній сфері. Однак у 2022 році фінансові показники серйозно погіршилися: продажі майже зникли, компанія втратила гроші, що свідчить про вплив зовнішніх економічних факторів або зміни кон'юнктури ринку. У 2023 році компанія частково відновила свої позиції. Активи, власний капітал і прибутки зросли, що вказує на покращену фінансову стабільність і ефективність роботи. Проте чистий прибуток і рентабельність залишилися нижче рівня 2021 року. Загалом компанія продемонструвала адаптивність і поступово відновилася. Основним завданням залишається збільшення обсягів продажів послуг, покращення ліквідності та оптимізація витрат.

Висновки до розділу 2

Фінансовий аналіз підприємства за 2021–2023 роки показав зміни в структурі активів і пасивів. У 2022 році активи компанії зменшились, але в 2023 році відбулося зростання на 883,8 тис. грн, що свідчить про покращення фінансового стану. Основні засоби за цей період поступово знижувались через амортизацію та відсутність інвестицій у нові активи. Оборотні активи зросли

на 9,2% у 2023 році, завдяки збільшенню запасів і дебіторської заборгованості. Запаси зросли на 84,3%, що може свідчити про підготовку до зростання виробничих потужностей. Дебіторська заборгованість також зросла, що вказує на збільшення обсягів продажу на умовах відстрочки платежу. Водночас грошові кошти компанії зменшились, що свідчить про проблеми з ліквідністю.

Загальна структура пасивів показує зростання власного капіталу до 65,6% у 2023 році, що свідчить про підвищення фінансової стійкості. Поточні зобов'язання зменшились на 6%, що свідчить про ефективніше управління борговими зобов'язаннями. Водночас кредиторська заборгованість продовжувала знижуватись, вказуючи на зменшення боргів перед постачальниками.

Фінансові результати підприємства демонструють покращення у 2023 році після спаду в 2022 році. Чистий дохід відновився до 1 343,6 тис. грн, а чистий прибуток склав 1 117,7 тис. грн. Це свідчить про успішне подолання кризових явищ. Підприємство поступово покращує свою фінансову стійкість завдяки зростанню власного капіталу, однак ризики ліквідності залишаються високими через значне зростання дебіторської заборгованості та скорочення грошових коштів. Це вимагає подальшого моніторингу та ефективного управління фінансовими ресурсами.

У той же час, попри позитивні зміни у фінансових результатах, ризики ліквідності підприємства залишаються високими. Це пов'язано з помітним зростанням дебіторської заборгованості та скороченням грошових коштів. Високий рівень дебіторської заборгованості може свідчити про необхідність активнішого моніторингу та контролю за платежами від клієнтів. Зменшення грошових коштів також вказує на необхідність поліпшення управління фінансовими потоками, щоб уникнути проблем із розрахунками з постачальниками та іншими контрагентами.

Таким чином, підприємство поступово покращує свою фінансову стійкість завдяки зростанню власного капіталу та покращенню фінансових результатів, однак залишається високий рівень ризиків, пов'язаних з ліквідністю та необхідністю ефективного управління дебіторською заборгованістю. Враховуючи ці фактори, підприємству варто продовжувати моніторинг та вдосконалення фінансових стратегій для забезпечення стабільності та сталого розвитку в умовах змінного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КРІ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА «ТЕХНІКАБУД І К»

3.1 Розробка системи ключових показників ефективності діяльності підприємства

Розробка системи ключових показників ефективності (КРІ) є важливим інструментом для стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє не лише контролювати та моніторити діяльність компанії, а й сприяє підвищенню її ефективності. Для будівельного підприємства «ТЕХНІКАБУД І К», яке займається виконанням будівельних та інженерних робіт, розробка ефективної системи КРІ повинна враховувати специфіку галузі, стратегічні цілі бізнесу та внутрішні процеси підприємства.

Для оцінки ефективності підприємства «ТЕХНІКАБУД І К» важливо розробити систему ключових показників ефективності (КРІ), яка дасть можливість всебічно оцінити стан компанії та сприяти досягненню її стратегічних цілей. КРІ забезпечують прозорість управлінських процесів, оптимізують роботу компанії та підвищують її конкурентоспроможність. Зважаючи на особливості будівельного сектору, для побудови системи КРІ доцільно виділити основні складові системи. Пропонуємо визначити наступні складові: фінансову, виробничу, клієнтську, організаційну, соціальну, екологічну. Відповідно складових будуть розподілені показники ефективності на кілька категорій: фінансові, виробничі, клієнтські, організаційні, соціальні та екологічні. Пропонована нами система складається з етапів, першим етапом; другим є визначення, виділяємо складові

Вибір показників ефективності.

Фінансова складова (Ф) Фінансові показники є основою для визначення стабільності підприємства та ефективності використання ресурсів. Вони дозволяють оцінити рентабельність і результативність діяльності, а також рівень контролю за витратами в процесі реалізації проектів. Рівень маржинальності проектів є важливим індикатором, оскільки він вказує на співвідношення прибутку і витрат і дозволяє зрозуміти економічну доцільність проекту. Дотримання бюджету оцінюється через фактичні витрати на проект порівняно з затвердженим бюджетом. Рентабельність активів (ROA) демонструє ефективність використання компанією своїх ресурсів. Ці фінансові показники є ключовими для забезпечення стабільної роботи і контролю за витратами, що має пріоритетну вагу для компанії.

Виробнича складова (В). Виробничі показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно здійснюються будівельні процеси, дотримуються строки та стандарти якості. Серед основних показників — середня тривалість проекту, яка дозволяє порівняти заплановані та фактичні строки завершення проекту, а також процент проектів, завершених у строки. Останній показник є важливим для задоволення клієнтів та підтримки репутації компанії. Кількість дефектів на 1000 м² показує рівень контролю якості робіт. Виробничі КРІ мають значну вагу, оскільки вони прямо впливають на досягнення результатів у сфері задоволення клієнтів та фінансових показників компанії.

Клієнтська складова (К). Клієнтські показники. Оцінка ефективності роботи з клієнтами є важливою складовою для підтримки довгострокових відносин та успіху підприємства. Одним із таких показників є рівень задоволеності клієнтів, що відображає готовність замовників до повторного співробітництва та рекомендацій компанії. Час реагування на запити клієнтів і кількість скарг також є важливими факторами для підтримки позитивного іміджу та високого рівня сервісу.

Організаційна складова (О). Організаційні показники сприяють оцінці внутрішньої ефективності роботи компанії, зокрема в контексті роботи з персоналом. Серед них — рівень плинності кадрів, який дозволяє виявити проблеми з мотивацією працівників та оцінити стабільність колективу. Продуктивність працівників відображає ефективність використання трудових ресурсів і впливає на загальний результат діяльності компанії. Дотримання плану навчання працівників є важливим для розвитку кваліфікації персоналу і підвищення якості виконуваних робіт.

Соціальна складова (С). Соціальні показники Кількість проектів із соціальною значущістю відображає соціальну відповідальність компанії та її внесок у розвиток інфраструктури, соціального житла та інших важливих для громади об'єктів.

Екологічна складова (Е). Екологічні показники. У сучасних умовах компанія повинна також враховувати екологічні аспекти своєї діяльності. Обсяг використаних екологічних матеріалів є важливим показником, що свідчить про сталий розвиток компанії і її відповідальність перед навколишнім середовищем.

Таким чином, система КРІ для підприємства «ТЕХНІКАБУД І К» має включати фінансові, виробничі, клієнтські, організаційні, а також екологічні та соціальні показники. Кожна з категорій сприяє комплексній оцінці ефективності діяльності компанії, що дозволяє їй оперативно адаптуватися до змінюваних умов ринку, покращувати управлінські процеси та досягати своїх стратегічних цілей.

Пропонуємо алгоритм розробки системи КРІ та впровадження її впровадження для підприємства «ТЕХНІКАБУД І К» (рис 3.1)

i

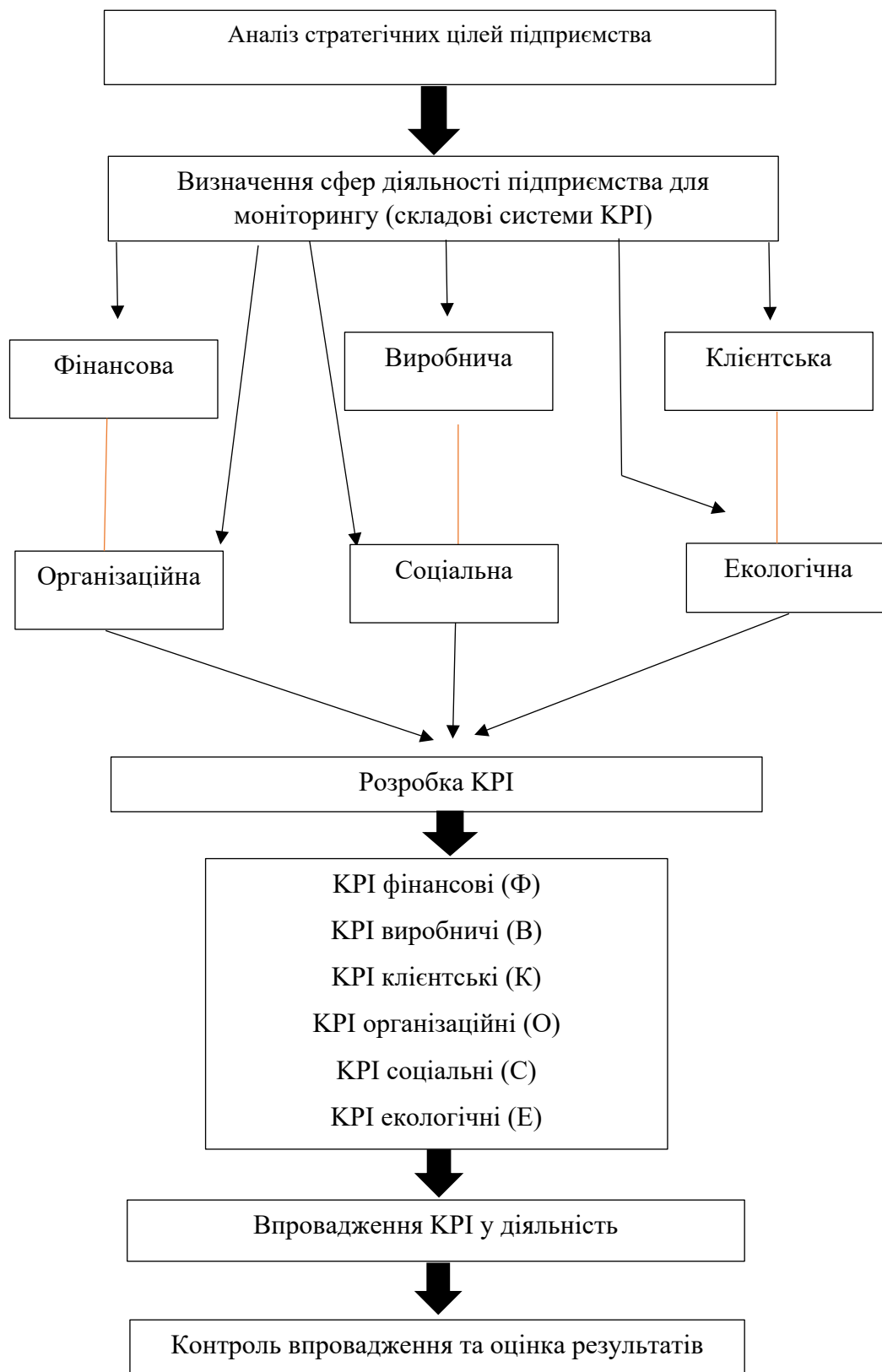


Рисунок 3.1 – Система КРІ для ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»

Система ключових показників ефективності (КПІ) для ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» побудована на основі структурованого підходу, що включає кілька послідовних етапів, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, досягнення стратегічних цілей і підвищення його конкурентоспроможності.

На першому етапі визначаються основні стратегічні напрями розвитку підприємства. Це передбачає глибоке вивчення місії, бачення та довгострокових завдань, які стоять перед компанією. Аналіз стратегічних цілей дає змогу зрозуміти, які аспекти діяльності є найбільш важливими для досягнення успіху, а також встановити пріоритети у подальшій роботі.

Наступним кроком є визначення ключових напрямків діяльності підприємства, які підлягатимуть моніторингу. Це дає змогу виділити найважливіші аспекти, які впливають на ефективність діяльності компанії. У системі виділено такі сфери: фінансова, виробнича, клієнтська, організаційна, соціальна, екологічна.

Третій етап у системі, а саме розробка КПІ є ключовим у системі. На його основі формуються показники ефективності для кожної із зазначених сфер:

- фінансові КПІ (Ф): наприклад, рентабельність продажів, чистий прибуток, коефіцієнт ліквідності.
- виробничі КПІ (В): продуктивність обладнання, обсяги виробництва, собівартість продукції.
- клієнтські КПІ (К): рівень задоволеності клієнтів, швидкість реагування на запити.
- організаційні КПІ (О): рівень виконання планів, ефективність роботи відділів.
- соціальні КПІ (С): задоволеність працівників, кількість реалізованих соціальних проєктів.

– екологічні КРІ (Е): зниження енергоспоживання, впровадження екологічно чистих технологій.

Розроблені показники інтегруються в управлінську систему підприємства. Це передбачає розробку алгоритмів, які дозволяють ефективно використовувати КРІ для оцінки виконання завдань та досягнення стратегічних цілей. На цьому етапі здійснюється навчання співробітників, які відповідальні за впровадження КРІ, та створення інформаційних систем для моніторингу показників.

Заключним етапом є контроль ефективності впровадження системи КРІ. На цьому етапі здійснюється регулярний моніторинг досягнутих результатів, аналіз їх відповідності встановленим цілям та проведення необхідних коригувань у системі. Це дозволяє забезпечити гнучкість управлінської системи підприємства та її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі

Запропонована система КРІ для ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» дозволяє комплексно оцінювати ефективність діяльності підприємства за різними напрямками, виявляти проблемні зони, вдосконалювати бізнес-процеси та досягати стратегічних цілей. Це сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості до змін у зовнішньому середовищі.

3.2 Визначення системи індикаторів КРІ для оцінки діяльності підприємства

Перед розробкою системи КРІ важливо визначити стратегічні цілі підприємства, оскільки ці цілі безпосередньо впливають на вибір показників та критеріїв ефективності. Основними стратегічними цілями для будівельного підприємства можуть бути:

- зростання прибутковості: Підвищення фінансових результатів за рахунок збільшення обсягів робіт, зниження витрат та оптимізації внутрішніх процесів. Це може включати збільшення кількості укладених контрактів, поліпшення цінової політики та зменшення витрат на матеріали та робочу силу.

- підвищення якості виконання проєктів: Формування репутації на ринку як надійного підрядника, який здатен виконувати проєкти відповідно до встановлених стандартів якості. Це критично важливо для забезпечення лояльності існуючих клієнтів і залучення нових.

- розширення ринкових часток: Активне залучення нових клієнтів та укладання угод на великі проєкти. Це дозволяє підприємству зміцнювати свою позицію на ринку та розширювати обсяг діяльності

- сталий розвиток і впровадження інновацій: Впровадження нових технологій, екологічні ініціативи та модернізація обладнання, що дозволяють підвищити ефективність роботи і знизити витрати на виконання проєктів.

- покращення умов праці та розвитку персоналу: Інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників з метою підвищення їхньої продуктивності та задоволення робочими умовами.

Визначення сфер діяльності підприємства для моніторингу

Система КРІ повинна охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства, що забезпечують виконання стратегічних цілей. Основні сфери діяльності для моніторингу включають:

- фінансовий менеджмент: Визначення фінансової стійкості підприємства, контроль витрат і ефективне управління фінансами.

- операційна діяльність: Управління процесами виконання проєктів, ресурсами та оптимізація робочих потоків для забезпечення ефективного виконання будівельних робіт.

– управління якістю: Оцінка дотримання стандартів якості під час виконання робіт, що є важливим для підтримки високого рівня задоволення клієнтів.

– інновації та розвиток: Впровадження нових технологій, покращення процесів та адаптація підприємства до змін у галузі.

– управління персоналом: Оцінка ефективності роботи співробітників, мотивація, професійний розвиток та утримання кваліфікованих кадрів

План визначення індикаторів КРІ роботи ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»:

Фінансові показники є основою для оцінки стабільності підприємства, ефективності управління ресурсами та рентабельності проектів.

– рівень маржинальності проектів (%): Формула: $(\text{Прибуток від проекту} / \text{Загальні витрати на проект}) \times 100\%$. Цей показник відображає співвідношення між прибутком і витратами, дозволяючи оцінити економічну доцільність кожного проекту. Оптимальне значення маржинальності для будівельних проектів має становити не менше 25%.

– дотримання бюджету (%): Формула: $(\text{Фактичні витрати} / \text{Затверджений бюджет}) \times 100\%$. Цей показник показує, наскільки компанія ефективно контролює витрати під час реалізації проектів. Якщо фактичні витрати перевищують бюджет, це сигналізує про необхідність перегляду процесів закупівель, логістики чи планування

– рентабельність активів (ROA): Формула: $(\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи})$. Показник демонструє, наскільки ефективно використовуються всі ресурси компанії, включаючи обладнання, нерухомість і оборотні кошти. Його зростання свідчить про покращення операційної діяльності.

Вага фінансових КРІ в загальній системі оцінки має становити 40%, оскільки фінансова стабільність є пріоритетом для успішного функціонування будівельної компанії.

Виробничі показники дозволяють оцінити ефективність виконання будівельних процесів, строки реалізації проектів і якість робіт.

– середня тривалість проекту (дні): Вимірюється для кожного проекту шляхом порівняння запланованих і фактичних строків. Затримки свідчать про проблеми в управлінні ресурсами чи логістичними процесами.

– процент проектів, завершених у строки (%): Формула: (Кількість проектів, завершених у строки / Загальна кількість проектів) \times 100%. Цей показник ілюструє здатність компанії дотримуватись графіків. Оптимальне значення має становити не менше 90%.

– кількість дефектів на 1000 м²: Показник якості виконаних робіт. Чим менше дефектів, тим краще підприємство справляється з контролем якості та дотриманням стандартів.

Виробничі КРІ займають вагу 30% у загальній системі, адже строки та якість виконання робіт безпосередньо впливають на задоволеність клієнтів і фінансові результати.

Оцінка роботи з клієнтами є важливою для формування репутації підприємства та забезпечення довгострокових замовлень.

– рівень задоволеності клієнтів (%): Оцінюється на основі анкетування клієнтів після завершення проекту. Задоволені клієнти більше схильні до повторного співробітництва чи рекомендацій компанії. Оптимальне значення — не менше 85%.

– час реагування на запити клієнтів (години): Цей показник оцінює оперативність служби підтримки чи менеджерів проектів. Чим швидше компанія реагує на запити, тим вищий рівень довіри клієнтів.

– кількість скарг від клієнтів за проект: Показує, наскільки компанія відповідає очікуванням замовників. Зменшення скарг свідчить про покращення якості обслуговування.

КРІ клієнтського сервісу мають вагу 20%, оскільки задоволеність клієнтів впливає на довгостроковий успіх підприємства.

Організаційні показники оцінюють внутрішню ефективність управління персоналом і стабільність роботи.

– рівень плинності кадрів (%): Формула: $(\text{Кількість звільнень} / \text{Загальна кількість працівників}) \times 100\%$.

Висока плинність негативно впливає на роботу компанії, адже заміна працівників потребує додаткових витрат і часу.

– продуктивність працівників (грн/год): Формула: $(\text{Загальний обсяг виконаних робіт} / \text{Загальна кількість відпрацьованих годин})$. Демонструє, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси.

– дотримання плану навчання працівників (%): Оцінює рівень розвитку персоналу. Підвищення кваліфікації сприяє покращенню якості роботи.

Організаційні КРІ становлять 10% у загальній системі, оскільки вони забезпечують довгострокову стабільність компанії.

Зважаючи на сучасні тренди, будівельна компанія має враховувати вплив своєї діяльності на довкілля та суспільство.

– обсяг використаних екологічних матеріалів (%): Вимірюється як частка екологічно чистих матеріалів у загальному обсязі закупівель.

– кількість реалізованих проектів із соціальною значущістю: Показує внесок компанії у розвиток громади, наприклад, через будівництво об'єктів інфраструктури чи соціального житла.

Екологічні та соціальні КРІ мають додаткову вагу, яка може бути адаптована залежно від вимог замовників або політики компанії.

Опираючись на перераховані вище категорії та індикатори системи КРІ вважаємо доцільним розробити систему індикаторів, яка наведена в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Система індикаторів КРІ для ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К»

Складова діяльності підприємства	Показник	Формула/ Опис	Норма
Фінансова ефективність	Чистий прибуток(a_1)	Різниця між доходами та витратами після сплати податків	Максимізація
	Рентабельність продажів (ROS) (a_2)	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяг продажів}} * 100\%$	> 10%
	Коефіцієнт обіговості активів (a_3)	$\frac{\text{Виручка}}{\text{Згальні активи}}$	> 1.5
	Собівартість виконаних робіт (a_4)	Загальні витрати, пов'язані з виконанням будівельних робіт	Мінімізація
	Коефіцієнт ліквідності (a_5)	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$	> 1.5
Операційна діяльність	Час виконання проекту (b_1)	Середній час, необхідний для завершення проекту	Мінімізація
	Виконання проектів в межах бюджету (b_2)	$\frac{\text{Фактичні витрати}}{\text{Затверджений бюджет}} * 100\%$	$\leq 100\%$
Управління якістю	Кількість дефектів на одиницю продукції (c_1)	Кількість дефектів на 1000 м ² або іншу одиницю	< 2
	Відсоток відповідності стандартам якості (c_2)	Частка робіт, що відповідають стандартам, у загальному обсязі	Максимізація
Управління персоналом	Плинність кадрів (d_1)	$\frac{\text{Кількість звільнень}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\%$	< 10%
	Рівень задоволеності працівників (d_2)	Оцінка за результатами опитувань працівників	> 85%
Екологічна та соціальна відповідальність	Обсяг використаних екологічних матеріалів (e_1)	$\frac{\text{Обсяг екологічних матеріалів}}{\text{Загальний обсяг закупівель}} * 100\%$	> 50%
	Кількість проектів із соціальною значущістю (e_2)	Реалізовані проекти з позитивним соціальним впливом	Зростання

Продовжуючи аналіз, слід зазначити, що система індикаторів КРІ для ТОВ «ТЕХНІКАБУД І К» базується на стратегічних цілях підприємства та враховує ключові аспекти його діяльності. Основні категорії КРІ — фінансова ефективність, операційна діяльність, управління якістю, управління персоналом, а також екологічна та соціальна відповідальність — покривають усі важливі сфери для досягнення цілей підприємства.

Показники фінансової ефективності, такі як чистий прибуток, рентабельність продажів (ROS) і коефіцієнт обіговості активів, дозволяють оцінити економічну стійкість підприємства та його здатність генерувати прибуток. Висока точність моніторингу цих показників сприяє прийняттю обґрунтованих рішень у фінансовому плануванні та управлінні.

Операційні показники, зокрема час виконання проекту та виконання проектів у межах бюджету, забезпечують контроль за дотриманням строків і витрат, що є критично важливим у будівельній галузі. Вони дозволяють компанії «ТЕХНІКАБУД І К» оптимізувати свої ресурси та процеси.

Управління якістю, представлене показниками кількості дефектів та відповідності стандартам, сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню репутації підприємства. Ці показники гарантують виконання проектів відповідно до встановлених норм і вимог.

Ключові показники управління персоналом, такі як рівень плинності кадрів і задоволеність працівників, дозволяють забезпечувати стабільну роботу команди та мотивувати персонал на досягнення високих результатів. Підтримка кваліфікованих співробітників через навчання та професійний розвиток сприяє підвищенню ефективності роботи.

Окрему увагу заслуговують показники екологічної та соціальної відповідальності. Використання екологічних матеріалів та реалізація проектів із соціальною значущістю підкреслюють орієнтованість компанії на сталий розвиток і відповідальність перед суспільством.

Завдяки розробленій системі КРІ підприємство отримує змогу забезпечити комплексний підхід до оцінювання своєї ефективності. Такий підхід дозволяє виявляти відхилення від запланованих результатів, швидко реагувати на виклики ринку, покращувати внутрішні процеси та досягати стратегічних цілей. Водночас, КРІ є інструментом для забезпечення прозорості та підзвітності перед партнерами, клієнтами та працівниками, що є важливим фактором для довгострокового успіху підприємства.

Знаючи, які показники є найбільш важливими, керівництво підприємства може швидко приймати рішення і коригувати стратегію відповідно до змінних умов. Пріоритетні індикатори дозволяють відстежувати прогрес у реалізації стратегічних цілей і забезпечувати відповідність бізнес-процесів поточним вимогам ринку та зовнішнього середовища.

Це також дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, оскільки пріоритетні показники з урахуванням специфіки діяльності підприємства дають змогу ефективно реагувати на зміни ринку. Керуючи найважливішими аспектами діяльності, компанія зможе зберігати свої позиції на ринку, а також підвищувати мотивацію працівників, орієнтуючи їх на досягнення ключових результатів. Визначення пріоритетності КРІ є важливим інструментом для досягнення стабільного розвитку і забезпечення довгострокового успіху компанії.

Пріоритетність індикаторів системи КРІ для підприємства «ТЕХНІКАБУД І К» зображена на рисунку 3.1

Визначення індикаторів КРІ (ключових показників ефективності) є важливим етапом для забезпечення ефективного управління будь-якою організацією. КРІ дозволяють точно оцінити, наскільки успішно підприємство досягає своїх стратегічних та операційних цілей. Вони виступають важливими інструментами для прийняття рішень, коригування стратегії та вдосконалення процесів. Вони є основою для об'єктивного вимірювання результатів і

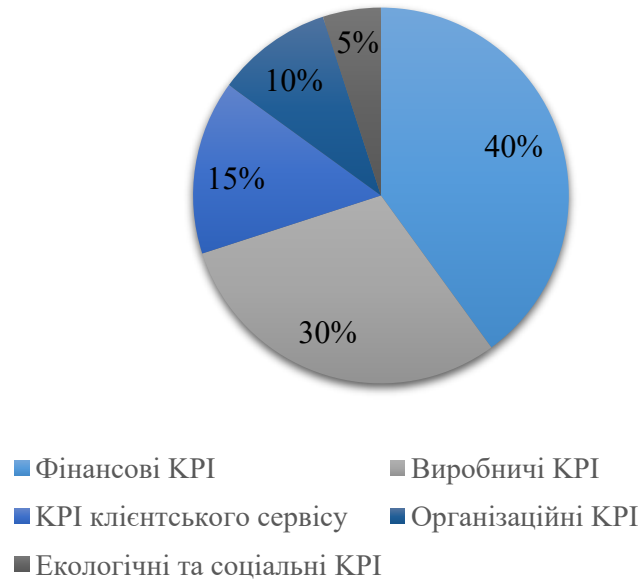


Рисунок 3.1 – Пріоритетність індикаторів системи КРІ для підприємства «ТЕХНІКАБУД І К»

порівняння поточних досягнень з бажаними чи минулими показниками. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми і вносити необхідні корективи в діяльність організації. КРІ забезпечують прозорість у вимірюванні результатів, що сприяє більш чіткій комунікації між керівництвом і працівниками, а також підвищенню довіри до організації з боку інвесторів і партнерів. Вони також виступають потужним інструментом для мотивації співробітників, оскільки досягнення визначених показників дає можливість для визнання досягнень і надання заохочень. Завдяки КРІ організація може своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і коригувати свої стратегії, що дозволяє бути гнучкою в умовах змінюваного середовища. Крім того, КРІ допомагають у поліпшенні процесів, виявляючи слабкі місця і оптимізуючи ресурси та методи роботи, що призводить до досягнення більшої ефективності та зниження витрат.

3.3 Розробка алгоритму впровадження системи КРІ

Розробка та впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) на будівельному підприємстві — це комплексний процес, який потребує ретельного планування та організації. Впровадження такої системи передбачає поетапний підхід, що дає змогу врахувати всі особливості підприємства та підвищити ефективність роботи. Як правило, повний цикл впровадження триває від трьох до шести місяців і охоплює кілька ключових етапів.

Етап 1. Визначення ключового показника бізнесу (КРІ першого рівня):

На цьому етапі проводиться детальний аналіз стратегічних цілей підприємства, які перетворюються на ключові бізнес-показники першого рівня. Ці КРІ-I рівня є оцифрованими відображеннями стратегічних пріоритетів компанії, наприклад, рівень рентабельності проектів, дотримання строків виконання будівельних робіт або зниження кількості дефектів. Ключовий показник першого рівня відображає загальну мету компанії та є базою для формування системи ефективності.

Для будівельного підприємства стратегічною метою може бути підвищення маржинальності проектів на 20% упродовж року. Відповідно, КРІ-I рівня може включати такі метрики, як «загальний рівень прибутковості проектів» або «зниження відхилень у виконанні бюджету». На цьому етапі створюється стратегічна карта компанії, де відображається зв'язок між загальними бізнес-цілями та окремими напрямками діяльності.

Етап 2. Декомпозиція КРІ першого рівня до КРІ другого рівня:

Наступний крок полягає в деталізації ключових показників першого рівня до показників другого рівня. КРІ-II рівня — це конкретні метрики, які можуть бути закріплені за окремими підрозділами або співробітниками. Цей

процес дозволяє забезпечити чіткий розподіл відповідальності та контролювати внесок кожного відділу у досягнення загальних цілей компанії.

Наприклад, для виробничого відділу КРІ-ІІ рівня може бути «відсоток виконаних проектів у строки», для фінансового відділу — «рівень витрат у межах затвердженого бюджету», а для відділу закупівель — «швидкість постачання будівельних матеріалів». Така деталізація дозволяє підприємству структурувати роботу та адаптувати систему КРІ до фінансової та управлінської моделі.

Етап 3. Розробка методики розрахунку КРІ:

Цей етап передбачає формування методології для точного розрахунку ключових показників ефективності. У рамках цього етапу визначаються:

- формули для обчислення КРІ. Наприклад, рівень маржинальності проекту = $(\text{прибуток} / \text{витрати}) \times 100\%$.
- показники звітності, які необхідно враховувати для моніторингу.
- частота збору даних (наприклад, щомісяця, щокварталу чи щороку).

Розрахунки базуються на управлінському обліку підприємства, який ведеться згідно з бюджетним планом рахунків. Цей підхід дозволяє забезпечити коректність отриманих даних і зв'язати КРІ зі звітністю компанії.

Етап 4. Внесення змін до регламентних документів компанії:

Для інтеграції КРІ у бізнес-процеси підприємства необхідно внести зміни до внутрішніх регламентів. Зокрема, оновлюються документи, що регулюють управлінський облік, ведення звітності та правила мотивації персоналу. Ці зміни забезпечують юридичну та організаційну основу для роботи нової системи.

Етап 5. Інтеграція КРІ у систему управління та мотивації:

На цьому етапі КРІ стають невід'ємною частиною процесів управління. Визначаються нові підходи до прийняття рішень на основі показників

ефективності. Крім того, система КРІ інтегрується у мотиваційні програми для співробітників. Розробляються бонусні схеми, що залежать від досягнення встановлених значень КРІ. Наприклад, співробітник може отримувати додаткову винагороду за перевиконання планових показників, таких як завершення проектів раніше визначеного строку або економія коштів у межах бюджету.

Етап 6. Тестування та адаптація системи КРІ:

Тестовий запуск системи проводиться на обраному підрозділі. У цьому періоді здійснюється паралельний розрахунок показників за старою та новою системами, що дозволяє виявити недоліки та внести необхідні корективи. Такий підхід мінімізує ризики та забезпечує плавний перехід на нову систему.

Етап 7. Повномасштабне впровадження системи КРІ:

На фінальному етапі система КРІ запроваджується в усіх підрозділах компанії. Співробітники проходять навчання, підписують додаткові угоди до трудових договорів, які закріплюють нові умови мотивації. Для кожного працівника встановлюються індивідуальні цільові значення КРІ, які переглядаються щорічно.

Розробка та впровадження системи КРІ на будівельному підприємстві є важливим етапом для забезпечення ефективності, прозорості та підвищення конкурентоспроможності. Після завершення всіх етапів впровадження, підприємство отримує чітку та структуровану систему, що дозволяє не лише покращити управління ресурсами, а й підвищити загальний рівень результативності на всіх рівнях діяльності. Постійне відстеження і адаптація системи КРІ до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі дозволяють підприємству залишатися гнучким і швидко реагувати на нові виклики, що є важливою перевагою в умовах конкурентного будівельного ринку. Тому регулярний моніторинг, коригування цілей та навчання персоналу є

невід'ємною частиною успішної реалізації цієї системи, що сприятиме сталому розвитку компанії в майбутньому.

Етапи впровадження системи КРІ на підприємстві «ТЕХНІКАБУД І К» зображені на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 Етапи впровадження системи КРІ на підприємстві «ТЕХНІКАБУД І К»

Реалізація системи КРІ приносить будівельному підприємству «ТЕХНІКАБУД І К» низку переваг:

– підвищення ефективності управління: керівництво отримує чіткі дані для прийняття рішень.

- оптимізація процесів: КРІ дозволяють швидко виявляти проблемні зони в роботі.

- зростання прибутковості: контроль витрат і підвищення рентабельності проектів забезпечують кращі фінансові результати.

- мотивація персоналу: прозора система винагороди стимулює співробітників до досягнення амбітних цілей.

Таким чином, КРІ стають не лише інструментом контролю, а й способом підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Висновки до розділу 3

Розробка та впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) є важливим етапом для підвищення результативності та ефективності діяльності підприємства. Визначення правильної системи КРІ дозволяє чітко оцінити досягнення стратегічних цілей, поліпшити управлінські рішення та підвищити конкурентоспроможність компанії. Для будівельного підприємства «ТЕХНІКАБУД І К» створена система КРІ, яка охоплює ключові аспекти фінансової стабільності, якості виконаних робіт, задоволеності клієнтів та ефективності внутрішніх процесів. Особлива увага приділяється екологічним та соціальним аспектам діяльності компанії, що сприяє зміцненню її іміджу на ринку.

Завдяки впровадженню КРІ, підприємство зможе чітко визначити сильні та слабкі сторони своєї роботи, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку. Запропонований алгоритм впровадження системи КРІ забезпечить послідовність та ефективність процесу, що дозволить досягти поставлених цілей і забезпечить сталий розвиток підприємства. Упровадження системи КРІ також сприятиме підвищенню рівня мотивації

співробітників, адже кожен працівник знатиме свої цілі та очікувані результати, що в свою чергу підвищить їх залученість і відповідальність.

Таким чином, ефективне використання системи КРІ є основою для досягнення високих результатів у роботі підприємства та створення сприятливих умов для його подальшого розвитку і зростання

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на тему «Впровадження системи КРІ (ключових показників ефективності) у діяльність підприємства» було досліджено як теоретичні основи формування системи КРІ, так і їх практичне застосування на прикладі підприємства «ТЕХНІКАБУД І К». Основною метою роботи було розробити систему ключових показників ефективності, яка допоможе підприємству підвищити результативність управління та сприяти його стратегічному розвитку.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти використання КРІ у сучасному бізнесі. Ключові показники ефективності визначено як універсальний інструмент для оцінки результативності бізнес-процесів, досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей. У роботі було класифіковано КРІ на стратегічні, операційні та функціональні, а також на фінансові та нефінансові. Наприклад, до стратегічних показників можуть належати рентабельність активів і частка ринку, а до нефінансових — рівень задоволеності клієнтів або продуктивність співробітників. Окремо було проаналізовано етапи формування системи КРІ, які включають визначення цілей, створення набору метрик, їх інтеграцію в систему управління та регулярний моніторинг. На рисунку 1.2 у роботі представлено схему етапів, яка ілюструє, як поступове впровадження КРІ може забезпечити прозорість і ефективність управління на підприємстві.

Другий розділ присвячено аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства «ТЕХНІКАБУД І К». Було виконано горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності за 2021–2023 роки. За даними балансу, у 2023 році активи компанії зросли до 10,6 млн грн, що свідчить про стабільний розвиток. Водночас було виявлено зменшення вартості основних засобів на 11,8% порівняно з попереднім роком, що може свідчити про їх

амортизацію та відсутність інвестицій у оновлення. Позитивною тенденцією є зростання оборотних активів на 9,2% та запасів на 84,3%, що вказує на підготовку підприємства до виконання великих проєктів.

Фінансові результати підприємства у 2023 році також продемонстрували позитивну динаміку. Чистий прибуток збільшився до 1,117 млн грн, що свідчить про успішну реалізацію заходів із оптимізації витрат та вдосконалення управління фінансами. Скорочення кредиторської заборгованості на 8,3% свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. На рисунку 2.2 відображено зміни у структурі активів і пасивів, які демонструють підвищення ефективності використання ресурсів.

У третьому розділі розроблено систему KPI, адаптовану до специфіки діяльності підприємства. Було запропоновано набір показників, що охоплюють фінансові аспекти (рентабельність активів, обсяг реалізації, коефіцієнт оборотності запасів) і нефінансові (рівень задоволеності клієнтів, продуктивність персоналу, кількість завершених проєктів). У таблиці 3.1 наведено ключові індикатори, їх розрахункові формули та значення, які доцільно використовувати для оцінки ефективності діяльності.

Запропонований алгоритм впровадження KPI включає п'ять етапів: визначення стратегічних цілей, формулювання відповідних метрик, забезпечення прозорості показників для персоналу, інтеграцію KPI у систему мотивації та регулярний моніторинг. На рисунку 3.3 представлено схему впровадження, яка дозволяє побачити взаємозв'язок між різними етапами процесу. Зокрема, акцент зроблено на важливості використання KPI для заохочення персоналу через систему бонусів, що підвищує мотивацію співробітників і сприяє зростанню продуктивності.

Очікуваний ефект від впровадження системи KPI підтверджується прогнозними розрахунками. Використання ключових показників дозволить збільшити рентабельність активів на 12%, скоротити час виконання замовлень

на 15% і підвищити рівень задоволеності клієнтів на 10% упродовж першого року застосування системи.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження системи КРІ є ефективним інструментом для підвищення продуктивності та стратегічного розвитку підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути успішно застосовані не лише на підприємстві «ТЕХНІКАБУД І К», а й на інших підприємствах будівельної галузі. Застосування системи КРІ забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, прозорість процесів і можливість адаптації до змін у бізнес-середовищі, що є важливими чинниками для досягнення стійкого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Platinum Media Group. (2023). *The difference between financial and non-financial KPIs*. Platinum Business Magazine. URL: <https://www.platinummediagroup.co.uk/platinum-business-magazine/2023/08/the-difference-between-financial-and-non-financial-kpis/>
2. Hurma. *Що таке KPI: ключові показники ефективності*. Hurma. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
3. Thrive Sparrow. *Key performance indicators*. Thrive Sparrow Blog. URL: <https://www.thrivesparrow.com/blog/key-performance-indicators>
4. ClearPoint Strategy. *18 key performance indicators*. ClearPoint Strategy Blog. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators>
5. Appointer. *KPI: Що це? Детально про KPI (Key Performance Indicators)*. Appointer Blog. URL: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detalno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/>
6. Druzy. *KPI: що це таке, ключові показники ефективності, як з ними працювати*. Druzy Blog. URL: https://druzy.com.ua/kpis-sho-ce-take-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-iak-z-nimi-pracuvati/#google_vignette
7. Finacademy. *Фінансовий аналіз: основні види та коефіцієнти*. Finacademy. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/finansovij-analiz-osnovni-vidi-ta-koeficiyenti>
8. Освіта. (n.d.). *Звіт з бухгалтерії*. Освіта. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/accountant/16688/>
9. Філімоненков, О. С. (2003). *Фінанси підприємств: Навч. посіб.*. МАУП.
10. Лігоненко, Л. О. (2005). *Антикризове управління підприємством*. КНТЕУ.

11. Власова, Н. О. (2014). *Управління оборотними активами на підприємствах роздрібно́ї торгівлі : монографія*. ХДУХТ.
12. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
13. Дорошенко, А. П. (2013). Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_37
14. Цюцюра, С. В., Криворучко, О. В., & Цюцюра, М. І. (2012). Основні засади використання ключових показників ефективності в системі управління підприємством. *Управління розвитком складних систем*, 10, 87–91.
15. Drucker, P. F. *The practice of management*. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y
16. Investopedia. *KPI*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/ki>
17. Strategic Thinking. *How to use key performance indicators for strategy implementation*. URL: <https://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation/>
18. Readli. *Key performance indicators*. URL: <https://readli.net/chitat-online/?b=1169213&pg=1>
19. ClearPoint Strategy. *18 key performance indicators*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/18-key-performance-indicators>
20. Appointer. *KPI: Що це? Детально про KPI (Key Performance Indicators)*. URL: <https://appointer.ua/blog/kpi-csho-tse-detavno-pro-ki-pi-iy-key-performance-indicators/>
21. Druzy. *KPI: що це таке, ключові показники ефективності, як з ними працювати*. URL: https://druzy.com.ua/kpis-sho-ce-take-kluchovi-pokazniki-efektivnosti-iak-z-nimi-pracuvati/#google_vignette

22. Hurma. *Що таке KPI: ключові показники ефективності*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
23. Лук'янченко, І. С. (2018). Особливості впровадження системи KPI в українських компаніях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (62), 78–84.
24. Амоша, О. М. (2019). Інноваційний менеджмент та роль KPI у підвищенні ефективності управління. *Економічний простір*, 136, 56–62.
25. Савчук, О. В. (2020). Використання системи KPI для управління ефективністю підприємства в умовах змінюваного ринку. *Управління розвитком*, 2, 98–103.
26. Лавриненко, Е. Т., & Невмержицька, С. М. (2018). Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 6 (17), 223-230. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>
27. Максимець, О. В., & Антосевич, С. В. (2019). Використання підходів «KPI» для підвищення конкурентоспроможності підприємств лісового сектору України. *Науковий вісник НЛТУ України*, 29(4), 62-66. DOI: <https://doi.org/10.15421/40290413>
28. Падухевич, О. (n.d.). Доцільність використання системи мотивації на базі KPI для підприємств агробізнесу. *Uteka.ua*. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/agro-4-oplata-truda-i-kadry-v-sh68celesoobraznost-ispolzovaniya-sistemy-motivacii-na-baze-kpi-dlya-predpriyatijagrobiznesa>
29. Цалко, Т. Р., & Невмержицька, С. М. (2019). Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*, 6(74), 160-167.
30. Кошельок, Г., & Чаплинська, О. (2017). Ключові показники ефективності. *Збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-*

практичної конференції «Трансформація економіки та права в умовах системних реформ України». 27 жовтня.

31. Лаврененко, В. В. (2010). Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*, 26-27, 151–156.

32. Самойленко, А. А. (2014). Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*, 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030>

33. Храмцова, І. (2017). Застосування системи КПЕ на промислових підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю*.

34. Стаджі, Д. (2021). Страшний сон менеджера. Що таке КРІ. *Dsnews.ua*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzherachto-takoe-kpi-18062021-428687>

35. Борщук Є., Приймак В., Гинда С. Людський капітал – основа розвитку підприємства. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16/17.

36. Лобза А. В., Щербіна К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018, грудень. № 12 (64). С. 291–295.

37. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Дослідження та розвиток ціннісно-цільового управління в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45.

38. Коваленко Я.М. Теоретично-методологічні основи дослідження ефективності прийняття управлінських рішень. *Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій*. - Полтава : ПУЕТ, 2018. Ч. 1. С. 200-210.

39. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2018. №1.

40. Іщенко Я.Г., Лизунова О.М., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С.448-456.

41. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2005. 308 с.

42. Черноводська К. О., Шаульська Л. В. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації персоналу підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2014. № 6. С. 343–348.

43. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : підручник. Харків : ХЕФ, 2015. 105 с.

44. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х.: Основа, 2019. – 525 с.

45. Радецька Л. П. Щодо удосконалення системи мотивації праці / Л. П. Радецька. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2015. – 3–4 с.

46. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій / М. О. Табахарнюк. – Л.: НАН України ; Ін-т регіон. дослідж, 2015. – 19 с.

47. Юр'єва Г. В. Підвищення ефективності праці через стимулювання і формування сталих мотивів / Г. В. Юр'єва, І. В. Окоркова. – Ялта : Таврический национальный университет им. В. И. Вернадского, 2015. – Ч. II. – 15–16 с.

48. Золотова, Е. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур з використанням мотиваційного механізму Є.В. Золотова; С.А. Шапіро. - М. | Берлін: Директ-Медіа, 2016. - 115с.

49. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.

50. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕХНІКАБУД І К"	2022 01 01	40437384
Територія <u>ХАРКІВСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	UA63120270010681864
Організаційно-правова форма господарювання <u>товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КАТОТТГ	240
Вид економічної діяльності <u>Будівництво житлових і нежитлових будівель</u>	за КОПФГ	41.20
Середня кількість працівників, осіб <u>3</u>	за КВЕД	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>		
Адреса, телефон <u>проспект Гагаріна, буд. 12, оф. 3, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61050</u>		0976840112

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	126,8	65,9
первісна вартість	1011	572,9	572,9
знос	1012	(446,1)	(507,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	126,8	65,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	258,0	734,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220,4	220,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,1	39,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 512,5	5 388,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 509,4	3 894,1
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 504,4	10 276,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 631,2	10 342,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	281,6	281,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 559,2	5 651,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 840,8	5 932,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 525,8	3 478,7
розрахунками з бюджетом	1620	85,0	346,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	179,6	584,4
Усього за розділом III	1695	2 790,4	4 409,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 631,2	10 342,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 448,8	6 441,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	4,9	37,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 453,7	6 478,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 797,5)	(3 787,6)
Інші операційні витрати	2180	(347,0)	(295,0)
Інші витрати	2270	(495,3)	(326,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 639,8)	(4 408,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 813,9	2 070,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 813,9	2 070,1

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

*Е.П. Волков
Олександр
Юрійович*

Волков Олександр Юрійович _____
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 2

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕХНІКАБУД І К"	за ЄДРПОУ	2023	01 01
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОІТГ 1	40437384	
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UAK3120270010681864	
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб 1		41.20	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон проспект Гагаріна, буд. 12, оф. 3, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61050			0976840112

I.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	65,9	51,8
первісна вартість	1011	572,9	572,9
знос	1012	(507,0)	(521,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	65,9	51,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	734,6	736,1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220,4	220,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	39,4	354,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 388,3	8 352,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 894,1	20,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	10 276,8	9 683,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 342,7	9 735,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	281,6	281,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 651,3	5 565,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 932,9	5 847,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 478,7	2 749,7
розрахунками з бюджетом	1620	346,7	346,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	0,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	584,4	791,2
Усього за розділом III	1695	4 409,8	3 888,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 342,7	9 735,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	8 448,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	7,4	4,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7,4	8 453,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(4 797,5)
Інші операційні витрати	2180	(93,1)	(347,0)
Інші витрати	2270	(-)	(495,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(93,1)	(5 639,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(85,7)	2 813,9
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(85,7)	2 813,9

Е.Т. Волков
Олександр
Юрійович

Керівник _____ (підпис)

Волков Олександр Юрійович

Головний бухгалтер _____ (підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 3

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТЕХНІКАБУДІК"	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	40437384		
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	UA63120270010681864		
Вид економічної діяльності Будівництво житлових і нежитлових будівель	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 1		41.20		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Короленка, буд. 4, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61005, Україна		0639987388		

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	51,8	45,7	
первісна вартість	1011	572,9	572,9	
знос	1012	(521,1)	(527,2)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	51,8	45,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	736,1	1 354,2	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	220,4	444,7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	354,3	389,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 352,0	8 367,6	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	20,9	17,4	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	9 683,7	10 573,6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	9 735,5	10 619,3	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	281,6	281,6
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 565,6	6 683,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 847,2	6 964,9
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 749,7	2 520,8
розрахунками з бюджетом	1620	346,7	326,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	0,7	0,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	791,2	806,2
Усього за розділом III	1695	3 888,3	3 654,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	9 735,5	10 619,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 343,6	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	7,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 343,6	7,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(192,7)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(33,2)	(93,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(225,9)	(93,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 117,7	(85,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 117,7	(85,7)

ЕП Горощко

Олексій

Володимирович

Горощко Олексій Володимирович

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кошик територіально-адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад