

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Кірбабіна Поліна Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ**
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.бздс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Кірбабіна П. О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Булах Т. М.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кірбабіна Поліна Олександрівна. «Управління результативністю діяльності організації». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлюється тим, що кожна організація орієнтована на отримання прибутку і задоволення потреб її засновників і власників. Для успішної діяльності організація повинна бути результативною у своїй діяльності. Особливо гостро ступінь її результативності оцінюється під час кризових моментів розвитку, оскільки саме в цей період всі ресурси повинні працювати максимально оптимально і приносити достатньо цінності. Все це в період кризового моменту сприяє подальшому зростанню організації. Однак не тільки в складні етапи розвитку важливо оцінювати результативність діяльності організації, але і в інші відрізки і періоди з метою прийняття вірних управлінських рішень і вибудовування стратегічних цілей для подальшого розвитку.

Мета роботи полягає в розробці напрямів покращення управління результативністю діяльності організації.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як спеціальні та загальнонаукові методи пізнання, а саме: методи синтезу і аналізу, спостереження та прогнозування, експертних оцінок, статистичних порівнянь та системного узагальнення, системного аналізу.

Ключові слова: *результативність, організація, управління, рентабельність, фактори, витрати.*

ANNOTATION

Polina Kirbina. «Managing the performance of an organisation». – It's Manuscript.

Qualified work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that every organisation is focused on making a profit and satisfying the needs of its founders and owners. For successful operation, an organisation must be effective in its activities. The degree of its effectiveness is particularly acute during times of crisis, since it is during this period that all resources must work as optimally as possible and bring sufficient value. All this contributes to the further growth of the organisation during a crisis. However, it is important to assess the effectiveness of an organisation's activities not only during difficult stages of development, but also at other times and periods in order to make the right management decisions and set strategic goals for further development.

The purpose of the work is to develop ways to improve the management of an organisation's performance.

In this work, the following **methods of research** were used: as special and general scientific methods of cognition, namely: methods of synthesis and analysis, observation and forecasting, expert evaluations, statistical comparisons and system generalization.

Key words: *effectiveness, organisation, management, profitability, factors, costs.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність поняття та основні показники результативності діяльності організації.....	8
1.2. Аналіз асортименту та структури продукції.....	13
1.3. Напрями покращення управління результативністю діяльності організації.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	24
2.2. Аналіз факторів, що впливають на результативність діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	28
2.3. Оцінка асортименту та структури реалізованої продукції ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	35
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	46
3.1. Комплекс заходів щодо покращення управління результативністю діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д».....	46
3.2. Оцінка економічної результативності пропонованих заходів.....	54
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожна організація орієнтована на отримання прибутку і задоволення потреб її засновників і власників. Для успішної діяльності організація повинна бути результативною у своїй діяльності. Особливо гостро ступінь її результативності оцінюється під час кризових моментів розвитку, оскільки саме в цей період всі ресурси повинні працювати максимально оптимально і приносити достатньо цінності. Все це в період кризового моменту сприяє подальшому зростанню організації. Однак не тільки в складні етапи розвитку важливо оцінювати результативність діяльності організації, але і в інші відрізки і періоди з метою прийняття вірних управлінських рішень і вибудовування стратегічних цілей для подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ефективністю діяльності підприємства ґрунтовно розглядається у сучасних наукових і навчально-методичних джерелах. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів до цієї тематики зробили такі вчені, як І. Ансофф, П. Друкер, Р. Каплан, М. Портер, А. Томпсон, Ф. Котлер, Г. Мінцберг та Д. Нортон.

Водночас, попри вагомий науковий доробок та постійну увагу дослідників до питань управління результативністю організацій, окремі аспекти цієї проблеми й надалі залишаються дискусійними та потребують додаткового опрацювання, що й зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка напрямів покращення управління результативністю діяльності організації.

Для досягнення визначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- визначити сутність поняття та основні показники результативності діяльності організації;

- з'ясувати способи аналізу асортименту та структури продукції;
- розкрити напрями покращення управління результативністю діяльності організації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «АВТОНОВА-Д»;
- проаналізувати фактори, що впливають на результативність діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д»;
- оцінити асортимент та структуру реалізованої продукції ТОВ «АВТОНОВА-Д»;
- запропонувати комплекс заходів щодо покращення управління результативністю діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д»;
- оцінити економічну результативність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління результативністю діяльності організації.

Предметом дослідження є відносини, які пов'язані із процесом управління результативністю діяльності організації.

Методи дослідження. У межах виконання наукової роботи було застосовано комплекс методів, що забезпечив всебічне опрацювання проблематики. Для систематизації, узагальнення й уточнення категоріального апарату щодо управління результативністю діяльності організації використано методи наукового абстрагування, системного аналізу, логічного узагальнення та порівняння, що дало змогу виявити ключові характеристики та взаємозв'язки досліджуваних понять.

З метою проведення ґрунтовного аналізу та оцінювання специфіки процесу управління результативністю діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» були застосовані методи аналогії, структурного та порівняльного аналізу, синтезу, а також метод функціонального обстеження, який забезпечив виявлення особливостей організаційних процесів та визначення чинників, що впливають на ефективність управління.

Під час формування пропозицій і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» використано метод моделювання, що дозволив обґрунтувати можливість упровадження альтернативних управлінських рішень та оцінити їхній потенційний вплив. Графічні методи застосовано для наочної демонстрації отриманих результатів у вигляді таблиць, схем, рисунків і діаграм.

Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали міжнародних і всеукраїнських конференцій, нормативно-правові документи, внутрішні положення та договори підприємства, а також публікації у фахових і періодичних виданнях. Додатковим джерелом слугували дані, розміщені на офіційних вебресурсах та електронних платформах глобальної мережі Інтернет.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність поняття та основні показники результативності діяльності організації

Фінансовий підсумок функціонування підприємства у вартісному вимірі відображається через абсолютний показник, який визначають як економічний ефект. Водночас відношення досягнутого результату до ресурсів, витрачених для його забезпечення, характеризує рівень економічної ефективності [34].

Під економічним ефектом розуміють різницю між результатами діяльності суб'єкта господарювання та витратами, понесеними з метою їх досягнення й удосконалення умов функціонування. У таблиці 1.1 наведено узагальнену характеристику зазначених економічних категорій.

Таблиця 1.1

Характеристика економічних категорій

Перелік економічних категорій:	Тлумачення економічних категорій:	Економічний процес
Економічний ефект	Наслідок або підсумок впливу певних чинників чи здійснених дій.	Вплив окремого чинника економічної системи на її вхідні параметри, що зумовлює формування відповідних результатів на
Результат діяльності	Завершальний результат сукупності виконаних операцій, що може мати як якісне, так і кількісне вираження.	Підсумковий показник, який може бути оцінений за допомогою системи кількісних та якісних індикаторів.
Результативність	Міра досягнення поставлених цілей та реалізації запланованих завдань.	Орієнтація на відповідність кінцевого результату потребам і цілям суспільства.
Ефективність	Співвідношення між досягнутими результатами та ресурсами, використаними для їх отримання.	Раціональне використання обмежених ресурсів із досягненням максимально можливого результату в межах економічної системи.

Показники прибутковості виробництва у співвідношенні із сукупними витратами та задіяними ресурсами відображають рівень економічної ефективності. Якщо отриманий результат перевищує обсяг витрат, можна стверджувати, що поставлені цілі досягнуті, а потреби задоволені належним чином.

Результат діяльності підприємства є ключовою складовою оцінювання його ефективності. При цьому доцільно виокремлювати:

- підсумковий результат операційної діяльності, який характеризує матеріальні наслідки виробничого процесу в натуральному та грошовому вимірі;
- кінцевий економічний результат функціонування підприємства або іншої господарської структури як самостійного елемента економічної системи.

Більшість науковців трактують сутність продуктивності підприємства як досягнення максимально можливих результатів за умов мінімізації витрат в інтересах суспільства.

Обираючи економічні чи індивідуальні способи задоволення потреб у певних товарах і послугах, необхідно орієнтуватися на зниження суспільних витрат праці, тобто забезпечення найвищого економічного ефекту при найменших витратах.

Об'єктивна потреба у зростанні економічної ефективності суспільної праці зумовлена тим, що в будь-який період часу обсяг суспільних потреб, як правило, перевищує наявні ресурси — трудові, фінансові та матеріальні. Відтак зміст категорій продуктивності й результативності полягає у забезпеченні максимального задоволення зростаючих потреб за умови обмеженості ресурсів та досягнення найвищої фінансової віддачі.

Кількісне відображення сутності цього критерію реалізується через систему принципів оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Результативність означає досягнення цілей підприємства у процесі виробничо-господарської діяльності з мінімальними витратами суспільної праці або в оптимальні строки.

Залежно від особливостей виробничого процесу ефективність може набувати технічної, економічної або соціально-економічної форми. Техніко-економічні аспекти відображають рівень організації виробництва та ступінь раціональності використання наявних ресурсів.

Керівники підприємств, особливо вищої ланки управління, мають здійснювати стратегічний аналіз розвитку бізнесу та давати відповіді на ключові питання: у якому стані перебуває компанія, чи відповідає обрана стратегія сучасним умовам, які завдання є першочерговими, які ризики та зовнішні чинники можуть вплинути на діяльність.

В українській практиці управління питання підвищення якості менеджменту не завжди отримують належну увагу. Водночас саме ефективна система управління здатна забезпечити істотне зниження собівартості продукції, підвищити її конкурентоспроможність і створити умови для успішного виходу на нові ринки.

За умов ринкової економіки ключовим елементом господарської системи є підприємство. Саме воно здійснює виробництво товарів і надання послуг, необхідних суспільству. На підприємствах зосереджені кваліфіковані кадри, приймаються рішення щодо раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних технологій і обладнання з метою виготовлення якісної продукції. Класифікація показників залежить від цілей аналізу. Наприклад, собівартість продукції може розглядатися як оціночний показник, що відображає досягнутий рівень витрат праці, або як витратний індикатор, який дає можливість визначити необхідний обсяг ресурсів для надання послуг чи виробництва продукції. Зростання масштабів діяльності, розвиток підприємства, зміцнення конкурентних позицій і забезпечення самофінансування є наслідком позитивного фінансового результату, тобто прибутку — перевищення доходів над сукупними витратами. Для проведення

порівняльної оцінки та аналізу фінансового стану застосовують показники рентабельності, що дають змогу комплексно охарактеризувати фінансові результати компанії. Додатково для визначення рівня результативності використовується система показників, наведена в табл. 1.2 [11, с. 305].

Таблиця 1.2

Система показників результативності діяльності організації

Найменування показника	Математичний вираз	Опис
Продуктивність праці		
Виробіток	$V_{\text{ч}} = Q_{\text{тп}} / \text{ч}$	Характеризує обсяг продукції, виготовленої за певний проміжок робочого часу.
Трудомісткість	$T = 1/V$	Показник, що є оберненим до виробітку та відображає кількість трудових витрат, необхідних для виробництва однієї одиниці продукції.
Показники використання основних фондів		
Фондовіддача	$\text{ФО} = V / \text{ОС}$	Характеризує обсяг виготовленої продукції, що припадає на одну гривню вартості основних виробничих фондів.
Фондоємність	$\text{ФЕ} = \text{ОФ} / \text{ВП}$	Відображає суму основних виробничих фондів у розрахунку на одну гривню реалізованої продукції.
Фондоозброєність	$\text{Фозб} = \text{Фср.} / \text{Чр}$	Показує рівень забезпечення працівників підприємства основними виробничими фондами.
Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання	$\text{Ки} = \text{Пф} / \text{Пт}$	Характеризує ступінь раціонального використання виробничого обладнання..
Показники використання оборотних коштів		
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$\text{Коок} = V_{\text{р}} / \text{Оср}$	Відображає кількість обертів оборотних коштів протягом аналізованого періоду.
Коефіцієнт закріплення оборотних коштів	$\text{Кз} = \text{СО} / V$	Показує обсяг оборотних коштів, що припадає на одну гривню виручки від реалізації продукції.
Тривалість одного обороту	$\text{Д} = T / \text{Коб}$	Характеризує термін повернення оборотних коштів у вигляді доходу від продажу продукції.
Матеріаломісткість продукції	$\text{Ме} = M_{\text{з}} / Q$	Визначає загальні витрати матеріальних ресурсів на виробництво однієї одиниці продукції.
Показники рентабельності		
Рентабельність послуг	$\text{Рпрод} = \text{П} / \text{С} * 100$	Показує ефективність використання витрат підприємства на виробництво та реалізацію
Рентабельність продажів	$\text{ROS} = \text{Пп} / \text{В} * 100$	Відображає рентабельність виробничої діяльності підприємства за визначений період.
Рентабельність майна підприємства	$\text{ROA} = \text{П} / \text{Аср} * 100$	Характеризує прибуток, отриманий з кожної вкладеної гривні в активи підприємства.

Отже, виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що основними критеріями оцінки ефективності підприємницької діяльності компанії є показники прибутку та рентабельності.

У ринкових умовах якість наданих послуг набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції та можливість встановлення вищих цін. Підвищення якості призводить до зростання обсягів продажу, що, у свою чергу, позитивно відображається на прибутку компанії.

Отже, для ефективного розвитку підприємства в умовах високої конкуренції керівництво повинно мати чітке уявлення про результати всіх видів діяльності. Це дозволяє створити інтегровану систему показників, яка відображає рівень досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства.

1.2. Аналіз асортименту та структури продукції

Багато підприємців помилково вважають, що розширення асортименту та надання покупцям великого вибору автоматично призведе до зростання попиту і, відповідно, прибутку. Проте не всі усвідомлюють, скільки додаткових проблем та складнощів виникає в процесі управління широкою товарною лінійкою та чи готові вони з ними справитися.

Мова йде про наслідки великого асортименту, щоб кожен власник бізнесу міг оцінити свої можливості та наявні ресурси для ефективної реалізації такого підходу. З розширенням асортименту компанія стикається зі значним ускладненням управлінських процесів та іншими організаційними викликами, про які йтиметься далі.

Навіть при виборі серед кількох варіантів рішення може займати значний час, оскільки більший вибір ускладнює процес прийняття рішень для споживача. Люди часто відчують стрес і певне розгублення під час вибору, адже для того, щоб зупинитися на одному варіанті, доводиться відмовлятися від інших можливостей. Якщо пропозицій занадто багато і різниця між ними незначна, споживач може не зробити вибір зовсім. У таких випадках стає необхідним правильне сегментування ринку та формування кількох логічних продуктових ліній.

Широка товарна лінійка ускладнює також управління асортиментом. Якщо завдань багато, працівникам складніше визначити пріоритети, що може гальмувати процеси, збільшувати ймовірність помилок та витрат часу на їх виправлення.

Розширення асортименту впливає і на витрати на маркетинг. Кожна нова позиція потребує детального опису та просування, що вимагає додаткових ресурсів. Часто підприємці помиляються, розміщуючи великий асортимент без належної маркетингової підтримки та якісного опису продуктів, що ставить проект під загрозу невдачі.

Розглянемо основні організаційні аспекти розширення асортименту:

1. Програмне забезпечення. Зі зростання кількості товарів збільшується потреба у професійному програмному забезпеченні для обліку, контролю та захисту баз даних від потенційних загроз.

2. Логістика. Кожна нова позиція потребує управління закупівлею, перевезенням, зберіганням та продажем. Чим складніше асортимент, тим складніше контролювати логістику та фінансові потоки, що потребує додаткових ресурсів для оптимізації витрат.

3. Складські приміщення. Велика кількість товарних категорій ускладнює пошук і зберігання продукції. Склад має бути обладнаний так, щоб швидко знаходити необхідні позиції, а це підвищує витрати на оренду та оснащення.

4. Персонал. Розширення асортименту потребує більшої кількості працівників: для складу, логістики, продажу, IT-підтримки, менеджменту та інших функцій. Успіх залежить не від самих задач, а від того, чи вистачає ресурсів і чи готові люди до їх виконання.

5. Кваліфікація персоналу. Професійні навички коштують дорого, особливо для фахівців у сфері управління, контролю та IT. Краще відразу залучити професіонала, який швидко впорається з роботою та вирішить проблеми, ніж витрачати час на навчання менш досвідченого персоналу.

6. Швидкість прийняття рішень. Великий обсяг внутрішньої інформації потребує поділу комунікаційних процесів на кілька рівнів управління. Тому вирішувати питання за допомогою простих месенджерів, наприклад Telegram, стає неможливо. Прийняття рішень відбувається повільно та включає проходження інформації через 3–5 рівнів, після чого формується зворотний зв'язок, який також потребує часу для обробки.

7. Управління ризиками. Будь-яка діяльність компанії пов'язана з потенційними ризиками. Управління ризиками необхідне для того, щоб максимально сприяти позитивним подіям та мінімізувати наслідки негативних. Це включає складання реєстру ризиків, їх класифікацію та

планування заходів для попередження або зменшення шкоди у випадку їх реалізації.

Розширення асортименту продукції автоматично ускладнює управління товарною матрицею. Збільшення кількості позицій підвищує ймовірність ризиків, але страхування застосовують лише тоді, коли потенційні негативні наслідки можуть призвести до серйозних фінансових втрат.

Процес формування асортименту є одним із ключових факторів успіху компанії. Для забезпечення ефективності торгово-технологічних процесів необхідно оптимізувати доходи з одиниці торгового простору. На обмеженій площі розміщення товарів зазвичай ускладнює вибір споживачам і впливає на швидкість обороту продукції.

Управління асортиментом є складним та водночас важливим завданням для менеджменту. При його розробці необхідна координація між науково-технічними підрозділами, виробництвом, службами збуту, маркетингу, реклами та сервісного обслуговування. Це дозволяє максимально задовольнити потреби та очікування клієнтів і підвищити ефективність продажів.

Для систематизації асортиментної діяльності та пов'язаних документів рекомендується виділяти такі складові:

1. Зовнішня асортиментна діяльність – формує торгову пропозицію компанії на ринку. Основні елементи включають маркетингову та виробничу політику.

2. Внутрішня асортиментна діяльність – охоплює інвестиції, постачання, виробництво, інновації та інші процеси, які забезпечують формування асортименту.

3. Основні завдання стратегічного рівня асортименту – формування господарського портфеля та вибір ринку або його сегмента.

4. На тактичному та оперативному рівнях застосовують управлінський облік та аналіз діяльності, а також періодично переглядають асортимент для формування плану виробництва.

Крім того, експерти рекомендують розробити товарний класифікатор та асортиментну матрицю. Класифікатор передбачає поділ товарів на класи, групи та категорії. Асортиментна матриця структуровано відображає всі товарні позиції з урахуванням попиту, асортименту конкурентів та регіональних особливостей. При цьому категорії та групи товарів не завжди збігаються з державними класифікаторами [10, с. 12].

Першим етапом формування асортименту є уточнення термінології та складання асортиментної матриці. Наступним кроком для підприємницької структури є визначення алгоритму або послідовності етапів побудови асортименту. Не існує єдиного універсального способу цього процесу, його можна реалізувати різними методами. Проте доцільно спиратися на науково обґрунтовані рекомендації та наявні розробки у сфері управління асортиментом.

У стратегічному плануванні товар розглядається як сукупність комерційних атрибутів, важливих для споживача: ціна, якість, упаковка та маркування, сервісне обслуговування. Підприємство має об'єктивно оцінити власну конкурентоспроможність у наданні цього комплексу характеристик. Такий підхід можна віднести до ресурсно-орієнтованого, оскільки він ґрунтується на аналізі внутрішніх показників діяльності компанії.

З позиції економічних цілей компанії формування асортименту здійснюється з урахуванням максимізації прибутку та збільшення обсягу продажів. При цьому застосовуються два види оцінки: кількісна оцінка товарів і оцінка на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

До інструментів формування асортименту відносяться, зокрема, ABC-аналіз, аналіз асортименту конкурентів та аналіз способів використання товарів споживачами. Цей підхід дозволяє оцінити структуру товарного асортименту, що є його основною перевагою. Водночас недоліком є недостатнє врахування зовнішніх факторів, таких як постачальники, науково-технічний прогрес та загальна економічна ситуація на ринку.

1.3. Напрями покращення управління результативністю діяльності організації

Ще в 1776 році Адам Сміт у своєму класичному дослідженні «Багатство народів» показав на прикладі виробництва шпильок, що правильна організація та поділ праці значно підвищує ефективність діяльності. За концепцією Сміта, підприємство, прагнучи збільшити власну результативність, має впроваджувати такі заходи: організацію і диференціацію праці, інтеграцію різних завдань, а також формалізацію та стандартизацію операцій.

Сучасне підвищення результативності пов'язане з інноваційними змінами, серед яких цифровізація процесів, використання нових матеріалів із унікальними властивостями та впровадження «розумних» систем управління, що допомагають оптимізувати процес прийняття рішень. Підвищення результативності виробництва досягається завдяки економії на експлуатаційних витратах і більш раціональному використанню ресурсів.

Головним критерієм успішної ринкової діяльності компанії залишається максимізація прибутку на вкладений капітал, що відображає зростання рентабельності. Основними напрямками підвищення ефективності виробництва є збільшення продуктивності праці, підвищення фондівіддачі та зменшення матеріаломісткості продукції.

Зростання продуктивності праці характеризує ефективність використання персоналу і зменшує питому вагу витрат на оплату праці у собівартості одиниці продукції. Показник продуктивності є динамічним і залежить від багатьох факторів. Основні резерви для його підвищення включають технологічний прогрес, який передбачає впровадження новітніх технологій, модернізацію обладнання, автоматизацію процесів, технічні комунікації, а також наукові розробки та дослідження, що сприяють удосконаленню продукції та процесів.

Важливим є також удосконалення організації виробництва: оптимізація виконання операцій, наукова організація праці та ефективне використання наявних потужностей. Додатковий вплив мають соціально-економічні фактори: кваліфікація і освіта персоналу, умови праці, застосування систем праці та відпочинку, психологічний клімат у колективі, внутрішньокорпоративні взаємини та мотивація співробітників.

Стимулювання продуктивності праці досягається через вдосконалення систем оплати, відтворення робочої сили та вирішення соціальних питань. Підвищення фондівіддачі проявляється у зменшенні частки амортизаційних витрат у собівартості продукції, а зниження матеріаломісткості продукції призводить до зменшення питомої ваги витрат на матеріали.

Таким чином, підвищення результативності та ефективності підприємства досягається комплексом заходів, що включає технологічні, організаційні та соціально-економічні аспекти діяльності.

Рішення проблеми зменшення матеріаломісткості продукції має низку додаткових переваг, у тому числі морального характеру. Раціональне використання матеріальних ресурсів формує в колективі культуру дбайливого та обережного ставлення до всіх активів підприємства.

Важливим показником результативності виробництва є якість продукції. Вона відображає стан та ефективність використання основних виробничих фондів і оборотних коштів на підприємстві. Хоча прибуток залишається ключовою фінансовою метрикою будь-якої комерційної організації, він не може слугувати єдиним критерієм оцінки результативності діяльності.

Головною метою управління комерційною діяльністю компанії є збільшення обсягу продажів продукції. Серед ефективних методів досягнення цієї мети можна виділити:

1. Аналіз ринку. Компанія повинна уважно відстежувати зміни ринку, успіхи та помилки конкурентів, щоб на основі цих даних формувати власні стратегії розвитку.

2. Визначення перспективних напрямів. Дослідження споживчих показників дозволяє визначити економічні сектори з найбільшим потенціалом для збільшення продажів.

3. Залучення та утримання клієнтів. При оновленні асортименту важливо не втратити наявних покупців, одночасно розширюючи клієнтську базу.

4. Реклама та промоція. Використання сучасних інструментів просування – від повномасштабних рекламних кампаній до соціальних мереж, e-mail розсилок та вірусного маркетингу.

5. Збільшення продажів через телефонні контакти. Метод холодних дзвінків залишається популярним, але слід уникати нав'язливості, яка може зворотно вплинути на репутацію компанії.

6. Розробка вузькоспеціалізованих рішень. Наприклад, забезпечення безпечного транспортування дорогих товарів або організація пунктів повернення продукції.

7. Формування унікальної торгової пропозиції (УТП). Використання переваг компанії перед конкурентами, таких як швидка доставка, знижки для постійних клієнтів, широкий асортимент і високий рівень сервісу.

8. Регулярна звітність. Надання щоквартальних звітів про виконану роботу підвищує довіру партнерів і клієнтів.

9. Використання соціальних доказів. Сертифікати якості та інші підтвердження репутації компанії збільшують попит на продукцію.

10. Контроль за якістю роботи співробітників. Використання «таємного покупця» та інших методів дозволяє оцінити реальний стан виконання процесів і дисциплінувати персонал.

11. Мотиваційні системи. Введення комбінації окладу та премій за виконання плану стимулює співробітників до підвищення продажів, оскільки їхня заробітна плата прямо залежить від результатів.

12. Створення ефективного комерційного вебсайту. На сучасному етапі розвитку бізнесу наявність працездатного сайту є критичною, оскільки

велика частина покупок здійснюється через інтернет. Для залучення клієнтів важливо забезпечити привабливий дизайн, швидкий зворотний зв'язок та просту форму оформлення замовлення.

13. Оптимізація та автоматизація обробки замовлень. Впровадження автоматизованих систем дозволяє знизити навантаження на персонал та забезпечує клієнтам можливість відстежувати статус своєї заявки, що підвищує зручність та оперативність обслуговування.

14. Збільшення продажів через правильний вибір каналів просування. Соціальні мережі сьогодні виступають одним із найбільш ефективних інструментів маркетингу, проте телевізійна реклама також залишається актуальною, оскільки охоплює іншу аудиторію.

15. Використання стратегії «блакитного океану». Вона передбачає надання додаткових безкоштовних послуг для підвищення привабливості продукту. Наприклад, при продажу кухонних гарнітурів на замовлення дизайнери можуть створювати повний макет кухні для клієнта.

Практика, як світова, так і вітчизняна, показує, що компанії, здатні оперативно адаптуватися до змін ринку та застосовувати антикризовий маркетинг, мають переваги у кризові періоди. Антикризова стратегія передбачає оперативну корекцію політики підприємства залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Важливо оцінювати реалістичність обраних дій: витрати на нейтралізацію загроз повинні відповідати рівню ризику, інакше підприємство може понести непотрібні витрати або не досягти очікуваного ефекту. Успіх антикризових заходів залежить від комплексного підходу та стратегічного бачення – маркетингова політика повинна охоплювати всі етапи діяльності підприємства, враховувати його стратегічні цілі та загальну концепцію розвитку. Ефективне антикризове управління має залучати весь персонал підприємства.

Багато виробників помилково вважають, що збільшити продажі можна лише через знижки. Проте існують перевірені методи підвищення обсягів продажів без зменшення цін і прибутку:

1. Продаж найбільш популярного асортименту існуючим клієнтам.
2. Пропозиція менш популярних товарів, що користуються попитом у конкретних груп споживачів.
3. Випуск нових продуктів, орієнтованих на побажання найбільших і найлояльніших клієнтів.
4. Продаж популярного асортименту новим клієнтам.

Висновки до розділу 1

1. Сутність результативності підприємства полягає у досягненні поставлених цілей виробничо-господарської діяльності при мінімальному використанні суспільних ресурсів або часових витрат. Для оцінки результативності діяльності компанії ключове значення мають показники прибутку та рентабельності.

2. Часто підприємці помилково вважають, що максимальне розширення асортименту та надання споживачам великого вибору автоматично призведе до зростання попиту та, відповідно, прибутку. Проте не всі усвідомлюють обсяг проблем, з якими доведеться зіткнутися, і чи мають вони достатні ресурси та готовність для їх подолання.

3. Перший етап формування асортименту передбачає уточнення термінології та створення асортиментної матриці. Наступним кроком є впровадження алгоритму або послідовності дій для формування асортименту. Єдиної універсальної схеми немає, і завдання можна вирішувати різними способами. Науково обґрунтованим є використання перевірених методик і рекомендацій у цій сфері. Важливо враховувати, що в стратегічному плануванні товар розглядається як сукупність комерційних атрибутів, прийнятних для споживача: ціни, якості, упаковки, маркування та сервісних послуг. Підприємство повинно об'єктивно оцінити власну конкурентоспроможність у наданні зазначеного комплексу атрибутів. Такий підхід можна віднести до ресурсно-орієнтованого, оскільки він починається з аналізу поточної діяльності підприємства.

4. Для підвищення результативності компанія повинна впроваджувати комплекс заходів, серед яких:

- організація та ефективна диференціація трудових процесів;
- інтеграція різноманітних завдань;
- формалізація та стандартизація процесів діяльності.

5. Покращення результативності також пов'язане з інноваційними процесами, зокрема цифровізацією (переведення інформації у цифрову форму), використанням нових матеріалів із раніше недоступними властивостями та впровадженням «розумних» систем управління, що допомагають оптимізувати прийняття рішень. Підвищення результативності досягається також за рахунок економії на експлуатаційних витратах і оптимального застосування ресурсів підприємства. Основними напрямками покращення результативності вважаються: зростання продуктивності праці, підвищення фондівіддачі, скорочення матеріаломісткості продукції та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОНОВА-Д»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АВТОНОВА-Д»

ТОВ «АВТОНОВА-Д» було засноване у 2011 році та розташоване в м. Київ за адресою вул. П. Мирного, 7. Організаційно-правова форма підприємства - товариство з обмеженою відповідальністю.

Компанія спеціалізується на оптовій торгівлі автозапчастинами, зокрема: пильовиками внутрішнього шруса, дефлекторами капота, кронштейнами бампера, механічними коробками передач, бічними дзеркалами, радіаторами печі, паливними фільтрами, брызговиками, свічками та іншими комплектуючими. Окрім цього, підприємство реалізує двірники, катушки запалювання, передні стійки амортизаторів, інжектори, протитуманні фари, диференціали, задні колодки та головки блоків циліндрів.

Організаційна структура ТОВ «АВТОНОВА-Д» визнана оптимальною для забезпечення ефективного управління підприємством. Структура управління та організаційні схеми управлінських підрозділів побудовані за лінійно-функціональним типом, що гарантує чітку вертикальну інтеграцію та централізоване прийняття ключових рішень (рис. 2.1).

Згідно зі штатним розкладом, організаційна структура підприємства поділяється на відділи та конкретні посади (табл. 2.1).

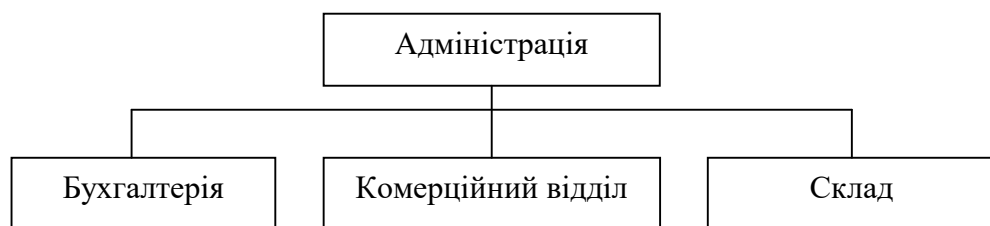


Рис. 1.1. Організаційна структура ТОВ «АВТОНОВА-Д»

ТОВ «АВТОНОВА-Д» підтримує відкриту політику співпраці як із клієнтами, так і з постачальниками.

Основною метою діяльності підприємства є отримання економічного прибутку.

Компанія була створена з метою:

- участі у формуванні ринку товарів та послуг;
- задоволення потреб споживачів у продукції та сервісах, що пропонуються підприємством.

Таблиця 2.1

Перелік відділів та посад ТОВ «АВТОНОВА-Д»

Назви структурних підрозділів:	Перелік посад у ТОВ «АВТОНОВА-Д»
Відділ адміністративного управління	Генеральний директор Заступник директора з комерційних питань Заступник директора з фінансів Заступник директора з розвитку Адміністративний (офіс-) менеджер
Фінансово-бухгалтерський відділ	Головний бухгалтер; Бухгалтер-розрахунківець
Відділ комерційної	Менеджер з продажу
Складське господарство	Комірник

Згідно зі Статутом, управління ТОВ «АВТОНОВА-Д» на загальному рівні здійснює директор, якого обрано на установчих зборах учасників та затверджено відповідним протоколом. Директор входить до складу засновників ТОВ «АВТОНОВА-Д».

Підприємство забезпечує облік результатів господарської діяльності шляхом ведення бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку і складання звітності відповідно до вимог чинного законодавства. Обов'язки щодо організації облікового процесу, а також своєчасного подання бухгалтерської та іншої звітності покладено на бухгалтера-розрахунківника і головного бухгалтера.

Ключові економічні показники діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» за останні три роки подано в Додатку А. Проведений аналіз техніко-

економічних показників свідчить про негативну динаміку основних фінансових результатів: у період 2022–2024 рр. дохід зменшився на 58,22%, або на 29442 тис. грн. Водночас у 2024 році порівняно з 2023 роком зафіксовано зростання виручки на 82,94%, що становить 9578 тис. грн, що пояснюється впливом загальної економічної ситуації в державі.

Скорочення доходів зумовило істотне зменшення чистого прибутку: у 2023 році порівняно з 2022 роком його обсяг знизився на 80,88%. Основною причиною стала менша кількість реалізованої продукції. Показник витрат від звичайної діяльності у 2023 році також зменшився порівняно з 2022 роком на 76,79%, що пов'язано зі зміною структури реалізації послуг, а також різким падінням попиту на автозапчастини як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках через суттєве зростання валютного курсу.

У 2024 році порівняно з 2022 роком валовий прибуток скоротився на 67,87%, або на 3389 тис. грн, що негативно позначилося на загальних результатах діяльності підприємства. Таке зниження зумовлене падінням обсягів виручки від реалізації продукції внаслідок зменшення попиту та скорочення продажів автомобільних запчастин.

Крім того, у 2024 році порівняно з 2022 роком інші доходи зменшилися на 96,58%, або на 43948 тис. грн, що пов'язано з результатами інвестиційної та фінансової діяльності товариства. За аналізований період також відбулося скорочення чисельності персоналу на одну особу. Одночасно зафіксовано зменшення фонду оплати праці на 15,80%, що зумовлено оптимізацією кадрового складу підприємства. Рівень рентабельності продажів свідчить про те, що у 2024 році порівняно з 2022 роком темпи зниження виручки перевищили темпи зниження витрат на 54,29%, що обумовлено зменшенням обсягів продажів. Водночас рентабельність у 2024 році зросла на 26,18% порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці за аналізований період загалом знизилася на 63,85% під впливом внутрішніх факторів, пов'язаних зі зміною обсягів продажів, та зовнішніх, зумовлених скороченням робочих днів відповідно до законодавчих вимог.

Порівняння 2024 та 2023 років показує зростання продуктивності праці на 65,70%, що пояснюється зменшенням трудових витрат на одиницю виробленої продукції.

У 2024 році спостерігалось зниження виручки від продажу, прибутку від продажів та чистого прибутку, а також зменшення витрат за звичайною діяльністю. Такі зміни техніко-економічних показників ТОВ «АВТОНОВА-Д» свідчать про погіршення фінансових результатів у 2023 році та вказують на необхідність підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів для поліпшення діяльності підприємства.

Динаміка основних економічних показників представлена на рис. 2.2.

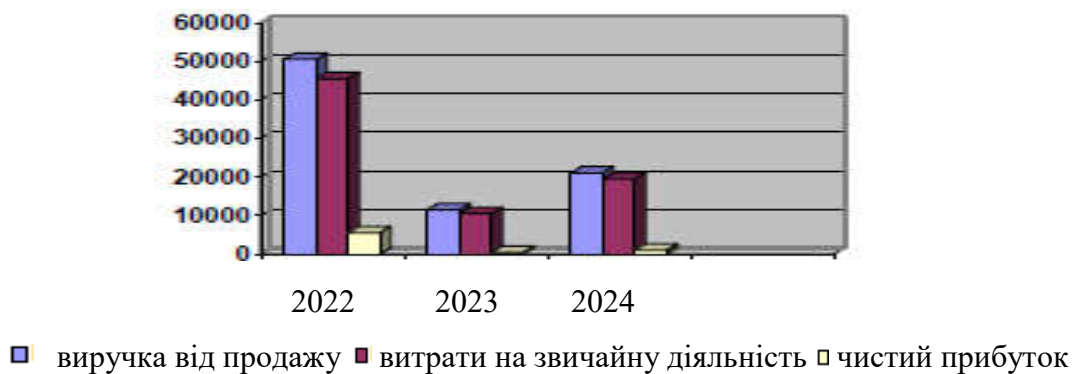


Рис. 2.2. Зміни ключових економічних показників ТОВ «АВТОНОВА-Д»

Таким чином, проведений аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АВТОНОВА-Д» за 2022–2024 роки свідчить про недостатню ефективність економічної діяльності підприємства.

2.2. Аналіз факторів, що впливають на результативність діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д»

За інформацією з «Звіту про прибутки та збитки» можливо оцінити динаміку рентабельності та визначити вплив різних факторів на зміни цих показників.

Рентабельність продажів (Кп) визначається за формулою:

$$R^n = \frac{B - C - KP - YP}{B} * 100\% = \frac{\Pi^n}{B} * 100\% , \quad (2.1)$$

де В - дохід від реалізації продукції, товарів і послуг;

С - витрати на реалізовану продукцію (собівартість);

КР - витрати на збут;

УР - адміністративні витрати;

Ппр - операційний прибуток.

Щоб оцінити вплив кожного фактора на рентабельність продажів, слід провести розрахунок змін у виручці від реалізації, собівартості, витратах на збут та адміністративних витратах.

На основі аналізу даних про діяльність підприємства визначається внесок основних факторів у формування показника рентабельності продажів, який наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори, що визначають зміну рентабельності продажів

Індикатор	Початковий період 2023	Поточний період 2024	Абсолютна зміна показника	Зростання, %
Дохід від реалізації продукції, товарів і послуг	11547	21125	9578	82,94
Витрати на реалізовану продукцію	10579	19521	8942	84,52
Витрати на збут	0	0	0	0
Адміністративні витрати	0	0	0	0
Операційний прибуток	968	1604	636	65,70

Джерело: [46]

Приріст рентабельності у базовому та звітному періодах використовується для визначення впливу окремих факторів на її зміну.

$$R_{np}^0 = \frac{П_{np}}{В^0} * 100 = \frac{968}{11547} * 100 = 8,38\%$$

$$R_{np}^{07} = \frac{П_{np}}{В^{07}} * 100 = \frac{1604}{21125} * 100 = 7,59\%$$

Отже, приріст рентабельності становитиме:

$$\Delta R_{np} = 7,59 - 8,38 = -0,8\%$$

Використовуючи метод ланцюгових підстав, оцінюємо, як окремі фактори впливають на рентабельність продажів.

1. Вплив коливань виручки від реалізації на рівень рентабельності продажів:

$$\Delta R_{np}^e = \left(\frac{21125 - 10579 - 0 - 0}{21125} - \frac{11547 - 10579 - 0 - 0}{11547} \right) * 100\% = 41,5\%$$

2. Вплив зміни витрат на реалізацію продукції на рівень рентабельності продажів:

$$\Delta R_{np}^c = \left(\frac{21125 - 19521 - 0 - 0}{21125} - \frac{21125 - 10579 - 0 - 0}{21125} \right) * 100\% = -42,3\%$$

3. Вплив коливань витрат на збут на рентабельність продажів:

$$\Delta R_{np}^{zp} = \left(\frac{21125 - 19521 - 0 - 0}{21125} - \frac{21125 - 19521 - 0 - 0}{21125} \right) * 100\% = 0$$

4. Вплив коливань адміністративних витрат на рентабельність продажів:

$$\Delta R_{np}^{yp} = \left(\frac{21125 - 19521 - 0 - 0}{21125} - \frac{21125 - 19521 - 0 - 0}{21125} \right) * 100\% = 0$$

Сумарний вплив факторів на рентабельність продажів складає:

$$\Delta R^n = 41,5 - 42,3 + 0 + 0 = 0,8\%$$

Розрахунки факторного аналізу рентабельності продажів дозволяють зробити такі висновки:

- рентабельність продажів зросла на 41,5% через збільшення виручки на 9578 тис. грн, або на 82,94%;
- рентабельність продажів знизилася на 42,3% у зв'язку зі збільшенням собівартості продукції на 8942 тис. грн, або на 84,52%;

- оскільки в 2023–2024 рр. не змінювалися комерційні та управлінські витрати, їхній вплив на рентабельність продажів був відсутній.

Отже, аналіз рентабельності дозволяє зробити рекомендацію щодо підвищення ефективності діяльності компанії за рахунок зменшення собівартості продукції та впровадження нового асортименту товарів для продажу. Економічна стабільність компанії є однією з головних характеристик її стійкого становища. Вона визначається як стабільністю фінансової сфери, в якій функціонує підприємство, так і результатами його діяльності, а також здатністю оперативно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Одним із критеріїв економічної стабільності є наявність або дефіцит коштів для формування запасів, який визначається різницею між джерелами фінансування та вартістю резервів. Абсолютні показники економічної стабільності оцінюють наявність або відсутність коштів для створення запасів. Система показників, що відображає обсяг різних джерел формування запасів, застосовується для детального аналізу структури фінансування запасів. Ці дані наведені в таблиці 2.3. Показники забезпечення запасів джерелами їх формування об'єднані і представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.3

Трикомпонентний індикатор S

Вид фінансової стійкості	Значення показників у діапазоні	Визначення рівня фінансової стійкості
$S = \{1; 1; 1\}$	$\Delta \text{ВOK} > 0; \Delta \text{ВД} > 0;$ $\Delta \text{ЗД} > 0$	Абсолютна стабільність – максимально стійкий фінансовий стан підприємства, який у сучасних економічних умовах
$S = \{0; 1; 1\}$	$\Delta \text{ВOK} < 0; \Delta \text{ВД} > 0;$ $\Delta \text{ЗД} > 0$	Нормальна стабільність – фінансова стійкість, що забезпечує платоспроможність підприємства та його
$S = \{0; 0; 1\}$	$\Delta \text{ВOK} < 0; \Delta \text{ВД} < 0;$ $\Delta \text{ЗД} > 0$	Нестабільний фінансовий стан – порушення платоспроможності, коли відновлення фінансового балансу можливе лише за рахунок додаткових власних коштів.
$S = \{0; 0; 0\}$	$\Delta \text{ВOK} < 0; \Delta \text{ВД} < 0;$ $\Delta \text{ЗД} < 0$	Неплатоспроможність – критичний стан, при якому підприємство перебуває на межі банкрутства.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості компанії ТОВ «АВТОНОВА-Д»

Індикатор	Умовні позначення	на 01.01.22	на 01.01.23	на 01.01.24	Відхилення 2024 до 2023
Джерела власного фінансування	ВД	4336	5843	3094	-2749
Довгострокові активи	НА	64	80	92	12
Власні оборотні кошти наявні у підприємства	ВОК	4272	5763	3002	-2761
Довгострокові зобов'язання	ДП	0	39	0	-39
Сумарні власні та довгострокові позикові ресурси (ВД = ВОК + ДП)	ВД	4272	5802	3002	-2800
Короткострокові позики та кредити	КПК	10163	7994	7789	-205
Загальна сума основних джерел для формування запасів і витрат	ЗД	14435	13796	10791	-3005
Загальний обсяг запасів	З	14435	13796	10791	-3005
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних оборотних коштів (ВОК = ВОК - З)	$\Delta \text{ВОК}$	-10163	-8033	-7789	244
Надлишок (+) або дефіцит (-) власних і довгострокових позикових ресурсів для формування запасів (ВД = ВД - З)	$\Delta \text{ВД}$	-10163	-7994	-7789	205
Надлишок (+) або дефіцит (-) загальної суми основних джерел формування запасів (ЗД = ЗД - З)	$\Delta \text{ЗД}$	0	0	0	0
Комплексний трикомпонентний індикатор фінансової стійкості	$S = \{ \Delta \text{ВОК} \Delta \text{ВД} \Delta \text{ЗД} \}$	{0;0;0}	{0;0;0}	{0;0;0}	-

Згідно з даними таблиці 2.4, у 2024 році підприємство відповідало четвертому типу фінансової стійкості.

Наступним кроком проведемо оцінку ліквідності активів компанії.

У таблиці 2.5 представлено аналіз ліквідності балансу ТОВ «АВТОНОВА-Д».

Таблиця 2.5

Аналіз ліквідності балансу компанії ТОВ «АВТОНОВА-Д»

Актив	На 01.01.22	На 01.01.23	На 01.01.24	Пасив	На 01.01.22	На 01.01.23	На 01.01.24
Кошти та еквіваленти готівки	745	794	1954	Кредиторська заборгованість, що підлягає швидкому погашенню	7108	7947	7789
Активи, що швидко перетворюються на гроші	7231	12370	4930	Короткострокові позики, кредити та інші поточні зобов'язання	3055	47	0
Активи з тривалим терміном реалізації, включаючи запаси	6459	632	3907	Довгострокові зобов'язання підприємства	0	39	0
Довгострокові (необоротні) активи	64	80	92	Капітал та резерви підприємства, включно з доходами майбутніх періодів	4336	5843	3094
БАЛАНС	14499	13876	10883	БАЛАНС	14499	13876	10883

Для підприємства спостерігаються порушення деяких умов ліквідності: зокрема, $A1 < П1$ та $A3 < П3$.

Щоб більш точно оцінити ліквідність балансу, розрахуємо загальний коефіцієнт ліквідності (ЗКЛ) за формулою:

$$\text{ЗКЛ} = (A1 + A2 * 0,5 + A3 * 0,3) / (П1 + П2 * 0,5 + П3 * 0,3) \quad (2.3)$$

де ЗКЛ - загальний показник ліквідності підприємства;

A1, A2, A3 - активи підприємства, розподілені за швидкістю перетворення в гроші;

П1, П2, П3 - зобов'язання підприємства, розподілені за терміном їх погашення.

Розрахунок загального коефіцієнта ліквідності (ЗКЛ) підприємства за 2022–2024 роки показав таку динаміку:

- У 2022 році ЗКЛ становив 0,73. Він був отриманий як відношення суми найбільш ліквідних активів (745 тис. грн), половини швидкоореалізованих активів ($7231 \times 0,5$) та 30% повільноореалізованих активів ($6459 \times 0,3$) до відповідних пасивів за терміновістю погашення ($7108 + 3055 \times 0,5 + 0 \times 0,3$).

- У 2023 році ЗКЛ зріс до 0,89, що свідчить про покращення ліквідності. Розрахунок проводився аналогічно: найбільш ліквідні активи (794 тис. грн), половина швидкоореалізованих ($12370 \times 0,5$) та 30% повільноореалізованих активів ($632 \times 0,3$) поділені на суму пасивів за терміновістю погашення ($7947 + 47 \times 0,5 + 39 \times 0,3$).

- У 2024 році ЗКЛ знизився до 0,72, що обумовлено співвідношенням найбільш ліквідних активів (1954 тис. грн), половини швидкоореалізованих ($4930 \times 0,5$) та 30% повільноореалізованих активів ($3907 \times 0,3$) до пасивів ($7789 + 0 \times 0,5 + 0 \times 0,3$).

Отримані значення свідчать, що ліквідність підприємства коливалася протягом аналізованого періоду, досягаючи максимуму у 2023 році.

Коефіцієнт ліквідності підприємства на 2024 рік становив 0,72, що свідчить про здатність компанії погасити близько 72% своїх зобов'язань на кінець періоду.

Загалом можна зробити висновок про достатній рівень ліквідності організації, адже більшість показників перебувають у межах рекомендованих норм. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності, який характеризує

платоспроможність підприємства протягом середнього періоду обороту поточних активів, дорівнює 1,64. Це свідчить про ефективне використання фінансових ресурсів компанії.

Коефіцієнт швидкої ліквідності склав 0,88, що також відповідає нормі. Це вказує на раціональний розподіл ресурсів і можливість додаткового вкладення наявних коштів або надання позик іншим організаціям.

Водночас коефіцієнт загальної ліквідності балансу становить 0,72, що є нижче оптимального рівня. Цей показник відображає здатність компанії погашати короткострокові зобов'язання виключно за рахунок оборотних активів, і його зростання позитивно впливає на платоспроможність підприємства.

Таким чином, аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить, що на підприємстві забезпечено раціональний розподіл ресурсів і коштів, проте існують певні недоліки у фінансовій діяльності, які потребують уваги.

В результаті проведеного аналізу даних в якості основних завдань для покращення результативності діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» можна виділити наступні:

- збільшення обсягу виробництва продукції (надання послуг), підвищення їх якості, розширення ринків збуту;
- більш раціональне використання матеріальних ресурсів і трудових ресурсів.

Одним із варіантів вирішення зазначених завдань є пошук освоєння нових сегментів ринку електротехнічних послуг. Це дозволить підприємству покращити свою результативність, внаслідок чого збільшиться прибуток, який в подальшому можна буде спрямувати на вдосконалення технічного, технологічного та організаційного рівня виробництва.

2.3. Оцінка асортименту та структури реалізованої продукції ТОВ «АВТОНОВА-Д»

Для незалежного ринку автозапчастин велике значення має статистика продажів. За даними Держстату, ринок автозапчастин у Київській області перебуває на етапі масштабної трансформації. Традиційні магазини втрачають клієнтів, які все частіше замовляють деталі через інтернет. Крім того, автосервіси, які раніше були постійними покупцями магазинів, тепер віддають перевагу прямим закупівлям у дистриб'юторів виробників. Так, за перші шість місяців 2024 року магазини недоотримали 6,7% виручки порівняно з аналогічним періодом минулого року, і ця тенденція, за прогнозами, збережеться.

За даними Держстату, в Україні обсяг роздрібних послуг з продажу автозапчастин у першому півріччі 2024 року зріс на 9,2% і склав 106,66 млрд грн. У Київській області цей показник знизився на 3,2%, до 3,35 млрд грн. Індекс фізичного обсягу роздрібних продажів у другому кварталі 2024 року становив 105,2% по країні та 93,27% по Київській області.

Попри зростання попиту на автомобілі, продажі автозапчастин у регіоні падали. За даними «Автостату», за дев'ять місяців 2024 року в регіоні продано 10,6 тис. нових автомобілів (+21,8%) і 97,9 тис. уживаних (+3,2%). Обсяг вторинного ринку запчастин у 2023 році оцінювався у \$345 млн, причому 79% припадало на іномарки. Лідируючі сегменти — деталі, підвіски, шини та мастила.

Причини падіння попиту у роздріб у Київській області різні. По-перше, низькі доходи споживачів обмежують можливості придбання запчастин. По-друге, власники автомобілів часто відмовляються від обслуговування, плануючи продати машину пізніше, або шукають дешевші запчастини в інших регіонах чи країнах. Також ремонт часто здійснюють підручними засобами через нестачу кваліфікованих кадрів.

Однак головним чинником зниження продажів експерти вважають розвиток електронної комерції. За даними Google.Маркету, попит на автозапчастини в Києві за рік зріс на 19%. Найбільше зростання спостерігалось в категоріях: «скло» (3,5×), «сигнали» (2,5×), «рульове управління» (2,2×), «привід» (2,2×) та «масляні фільтри» (2×). При цьому попит на підсвічування та ксенон зменшився майже вдвічі.

Найбільший інтерес користувачів проявляли до акумуляторів, зарядних пристроїв та автомобільних ламп. За даними Auto.ria, у Київській області 90 магазинів пропонують понад 3 млн товарів. У сегменті нових запчастин найбільший попит припадає на шини, колісні диски, витратні матеріали та елементи підвіски, а в сегменті б/у — на кузовні деталі, двигуни та коробки передач.

Зростання популярності онлайн-покупок автозапчастин пов'язане з тим, що споживачі найчастіше купують деталі для старих автомобілів, які обслуговують не в офіційних сервісах. Клієнти самостійно шукають найекономніші варіанти придбання, при цьому в інтернеті доступний значно ширший асортимент товарів, ніж у місцевих магазинах. Замовити потрібні запчастини можна за декілька днів, навіть якщо їх немає у найближчих точках продажу.

За даними Держстату, обсяг B2C-продажів автозапчастин через інтернет в Україні за перше півріччя 2024 року склав 21 млрд грн, що на 26% більше, ніж у аналогічний період 2023 року. У Київській області цей показник дорівнював 430 млн грн. Частка транскордонної торгівлі автозапчастинами та автоаксесуарами оцінюється в 62%, оскільки купівля за кордоном часто вигідніша для споживачів через різницю в ціноутворенні, податках та брендових моделях.

Прогнозується, що частка онлайн-продажів автозапчастин продовжить активно зростати через загальний перехід бізнесу в онлайн та впровадження омніканальної моделі, коли товар можна замовити онлайн і отримати в магазині або навпаки.

Одночасно офлайн-ринок відчуває тиск з боку автосервісів, які сьогодні купують запчастини безпосередньо у дистриб'юторів. Ці компанії отримують нижчі ціни, кращі умови повернення, доставку та гарантії — те, що звичайний магазин забезпечити не може.

Експерти зазначають, що ринок автокомпонентів залишається стабільним. У 2024 році спостерігалось зростання обсягу продажів у багатьох категоріях: автомобільна світлотехніка +14,6%, трансмісійні мастила +10,9%, шини +9%, акумулятори +8,6%, моторні мастила +2,2%. Очікується, що ці тенденції збережуться в найближчі роки.

В умовах кризи маркетингові зусилля компаній зосереджуються на оптимізації асортименту: визначенні необхідного набору продуктів, оцінці їх прибутковості та популярності. Маркетинг аналізує присутність товарів у точках продажу, відвідуваність та прибуток по кожній позиції, щоб сформувати оптимально збалансований продуктовий портфель. При цьому не припиняється розробка нових продуктів або використання нових технологій — мета маркетингу полягає у задоволенні актуальних потреб клієнтів і утриманні їх до того, як це зроблять конкуренти.

Виведення нового продукту в іншому ціновому сегменті під новою маркою дозволяє знизити ризики розмивання позиціонування основного бренду. Кризові явища по-різному впливають на попит у різних товарних категоріях: деякі продукти, які втрачали популярність до кризи, знову стають затребуваними. Компанії можуть використати цю тимчасову тенденцію, пропонуючи товари у сегментах з підвищеним попитом.

Ціна продукту є ключовим фактором у періоди істотних коливань курсу долара. Багато компаній намагаються зберегти або знизити ціну, щоб утримати споживачів з обмеженим бюджетом. Однак така політика змушує скорочувати витрати, що може вплинути на якість продукції, призвести до втрати лояльних клієнтів і зменшення продажів.

Альтернативним підходом є підвищення ціни для збереження звичних характеристик товару. Навіть у кризу деякі споживачі готові платити більше

за якість та сервіс. Тому рішення щодо ціноутворення мають враховувати ефективність, позиціонування бренду, ризики, прогноз попиту та стратегічні цілі компанії.

Для обґрунтованого вибору цінової стратегії компанії важливо ретельно аналізувати дії конкурентів, їхні маркетингові підходи та поведінку споживачів. Необхідно виділити тих гравців ринку, які під час кризи активізували свою діяльність, пропонують нові продукти, ціни або концепції просування.

У кризових умовах компанія також змушена оптимізувати свої бізнес-процеси та ресурси для підтримки стабільності і конкурентоспроможності.

У періоди кризових явищ компанія змушена оптимізувати бізнес-процеси, зокрема у сфері організації продажів. Це зазвичай передбачає коригування стратегії збуту та перегляд плану тактичних заходів: проводиться оцінка ефективності клієнтської бази, щоб визначити пріоритетних клієнтів і відмовитися від партнерів, взаємодія з якими не приносить нормативного прибутку. Акцент переноситься з обсягів продажів на аналіз чистого прибутку та ефективності кожної взаємодії. Для економії коштів можуть змінюватися структура організації продажів і умови контрактів з партнерами. Важливо також мотивувати персонал, щоб підвищити зацікавленість команди у досягненні ключових цілей.

Маркетингові витрати зазвичай є значною статтею бюджету компанії. У кризовий період маркетинг має регулярно оцінювати ефективність витрат на рекламу. Вибір стратегії просування та розміру рекламного бюджету повинен враховувати фінансовий стан компанії. При обмежених ресурсах доцільно концентруватися на тих інструментах, які забезпечують прямий контакт із цільовою аудиторією та впливають на обсяг продажів. Інвестиції у бренд та рекламну активність, ефект від яких проявляється пізніше, у кризові часи можна відкласти. Якщо ж компанія фінансово стабільна і готова до активної маркетингової діяльності для залучення нових споживачів та сегментів ринку, діяти потрібно негайно, дотримуючись принципів

відповідності цільовій аудиторії, стратегічним завданням і ефективності рішень.

Зміна умов взаємодії з постачальниками також дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність процесів. Економія досягається не лише через ціну, але й через умови контракту: відстрочка платежу, покращення доставки, післяпродажне обслуговування. При виборі постачальників маркетинг оцінює пріоритет завдань, відповідність рівня агентства та вартість послуг.

Аналіз обсягів реалізації підприємства ТОВ «АВТОНОВА-Д» за 2022–2024 роки показує, що основну частку продажів формують товари групи А. До цієї групи входять амортизатори, барабани гальмівні, стійки стабілізатора, ремені генератора, колодки та диски гальмівні, фільтри паливні, кульові опори, ШРКШ та якорі стартера. Сума продажів цих товарів у розглянутий період склала 8 071 904 тис. грн, що становить приблизно 79,77% від загального обороту товарів. Найбільший внесок у оборот роблять амортизатори - 1 460 904 тис. грн, що відповідає 13,03% від загального обсягу продажів. Барабани гальмівні та стійки стабілізатора займають відповідно 11,24% і 10,65% обороту, а решта позицій групи А мають частку від 4,86% до 8,72%.

Товари групи В - комплект пильовика, наконечники поперечної рульової тяги, натяжний ролик і діодний міст генератора - формують 15,06% загального обороту. Група С включає головку торцеву та датчик холостого ходу, частка якої становить 5,16% обороту.

У цілому за три роки обсяг реалізації підприємства збільшився з 2500000 тис. грн у 2022 році до 5 085 000 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значне зростання продажів. Найбільший приріст спостерігається по групі А, яка залишається ключовим сегментом асортименту компанії.

Таким чином, результати ABC-аналізу підтверджують, що компанія зосереджує свої основні ресурси на найбільш оборотних та прибуткових

товарах, одночасно контролюючи частку другорядних та допоміжних позицій у загальному асортименті.

Завдяки ABC-аналізу ми розподілили товари за ступенем їх важливості та дізналися, які з них є найбільш цінними, проміжними та найменш цінними.

XYZ-аналіз допомагає розділити асортимент товарів на групи залежно від стабільності попиту та точності прогнозів продажів. Визначальною характеристикою для віднесення товару до груп X, Y або Z є коефіцієнт варіації попиту (V) для конкретної позиції. Серед усіх відносних показників зміни попиту саме коефіцієнт варіації використовується найчастіше.

$$V = \frac{\sqrt{\sum \bar{x}_i - (\bar{x})^2}}{\bar{x}} \cdot 100\% \quad (2.4)$$

де x_i – попит на товар i -ї позиції в грошовому вираженні;

$\bar{x}$ – середнє значення попиту для цієї позиції за обраний період;

n – кількість одиниць часу (періодів), за які проводиться оцінка [1, с. 311].

Асортимент товарів компанії класифікується на групи X, Y і Z залежно від стабільності попиту, що оцінюється за коефіцієнтом варіації (v).

- Група X включає товари з коефіцієнтом варіації від 0 до 10%. Це найбільш стабільні позиції, попит на які змінюється мінімально. Такі товари легко прогнозувати, і вони формують основу асортименту, забезпечуючи постійний оборот і передбачуваний рівень продажів.

- Група Y охоплює товари з коефіцієнтом варіації від 10% до 25%. Попит на ці товари змінюється помірно, прогнозування менш точне, але все ще можливе. Такі позиції вимагають більш уважного планування запасів і закупівель, оскільки коливання попиту можуть впливати на наявність товару на складі.

- Група Z складається з товарів з коефіцієнтом варіації понад 25%. Це нестабільні позиції з непередбачуваним попитом, що ускладнює планування. Для таких товарів зазвичай рекомендують мінімізувати запаси або використовувати замовлення за потребою, щоб знизити ризики накопичення надлишкових запасів.

Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє компанії ефективно управляти асортиментом, оптимізуючи запаси та плануючи закупівлі залежно від стабільності попиту на кожну товарну позицію.

Аналіз продажів асортименту ТОВ «АВТОНОВА-Д» за 2022–2024 роки з використанням XYZ-аналізу дозволяє класифікувати товари залежно від стабільності попиту та точності прогнозування. Для оцінки стабільності використано коефіцієнт відносної варіації попиту (V), який розраховується на основі середнього значення продажів і стандартного відхилення для кожної позиції за три роки.

За результатами аналізу товари розподілилися на три групи:

- Група Z включає позиції з високим коефіцієнтом варіації (понад 25%), тобто з нестабільним попитом. До цієї групи відносяться амортизатори ($V = 27,54\%$), барабани гальмівні (26,53%), стійки стабілізатора (35,69%), ремені генератора (38,86%), колодки гальмівні (42,75%), гальмівні диски (36,28%), комплект пильовика (33,48%), наконечники поперечної рульової тяги (28,51%), діодний міст генератора (25,96%), головка торцева (29,16%) та датчик холостого ходу (29,68%). Це свідчить про значні коливання попиту на ці товари, що ускладнює прогнозування та управління запасами.

- Група Y включає товари з помірним коливанням попиту (V від 10% до 25%). До неї відносяться фільтри паливні (22,26%), кульові опори (21,46%), ШРКШ (21,49%), якорі стартера (19,15%) та натяжні ролики (22,79%). Попит на ці товари більш передбачуваний, але вимагає уважного планування закупівель та запасів.

- Усього за три роки обсяг продажів усіх товарів склав 11 208 000 тис. грн, середнє значення продажів по позиціях — 3 736 000 тис. грн. Найбільші

коливання спостерігаються у групі Z, що підкреслює необхідність обережного управління запасами та прогнозування попиту.

Таким чином, XYZ-аналіз дозволяє виділити товари з високою, помірною та низькою стабільністю попиту, що є ключовим інструментом для оптимізації асортименту, планування закупівель і управління запасами на складі. Товари групи Z потребують особливої уваги у контролі запасів та прогнозуванні продажів, у той час як товари групи Y можна планувати з помірною гнучкістю.

Потім слід зробити зіставлення результатів ABC- та XYZ-аналізів.

Проведений комбінований аналіз асортименту ТОВ «АВТОНОВА-Д» за методиками ABC і XYZ дозволяє оцінити одночасно значущість товарів за обсягом продажів та стабільністю попиту. Поєднання цих двох методів допомагає виявити найбільш пріоритетні позиції для управління запасами та планування закупівель.

За результатами аналізу товари були класифіковані наступним чином:

- Група AZ – це товари з високою часткою в обороті (група A за ABC) та нестабільним попитом (група Z за XYZ). До цієї категорії входять амортизатори, барабани гальмівні, стійки стабілізатора, ремені генератора, колодки гальмівні та гальмівні диски. Такі позиції приносять значну частку виручки, проте попит на них коливається, що вимагає більш ретельного управління запасами та прогнозування продажів.

- Група AY – товари з високою часткою в обороті та помірною стабільністю попиту. Сюди відносяться фільтри паливні, кульові опори, ШРКШ та якорі стартера. Ці позиції стабільніші у попиті, що полегшує планування та забезпечує наявність товару на складі без великих коливань запасів.

- Група BZ – товари середньої значущості в обороті з нестабільним попитом, серед яких комплект пильовика, наконечники поперечної рульової тяги та діодний міст генератора. Попит на ці позиції менш прогнозований, а

їхня частка в продажах середня, тому вони потребують обережного підходу до формування запасів.

- Група ВУ – товари середньої значущості з помірним попитом. До цієї групи віднесено натяжні ролики, попит на які більш передбачуваний і дозволяє планувати закупівлі з меншим ризиком дефіциту чи надлишку.

- Група CZ – позиції з низькою часткою в обороті та нестабільним попитом, що включає головки торцеві та датчики холостого ходу. Такі товари не є основними для виручки і вимагають мінімізації запасів та точного контролю попиту.

Загалом поєднання ABC- і XYZ-аналізу дозволяє компанії оптимізувати асортимент, виділяючи ключові товари, що формують основний дохід, і визначаючи рівень уваги до менш значущих і нестабільних позицій. Це сприяє більш ефективному управлінню запасами, скороченню витрат і зниженню ризиків дефіциту або надлишку товарів.

Аналіз показує, що товарообіг ТОВ «АВТОНОВА-Д» у 2024 році розподілявся по кварталах нерівномірно, а виконання плану з реалізації здійснювалося також із значними коливаннями. Товари, віднесені до груп AZ і BZ, які забезпечують значний обсяг продажів, водночас характеризуються низькою передбачуваністю попиту; до них відносяться амортизатори, барабани гальмівні, стійки стабілізатора, ремені генератора, колодки гальмівні, гальмівні диски, комплекти пильовика, наконечники поперечної рульової тяги та натяжні ролики. Для таких товарів доцільно переглянути систему замовлень: частину позицій варто перевести на фіксований обсяг замовлення, тоді як інші слід забезпечити більш частими поставками, оптимально обираючи постачальників, розташованих поблизу складу, що дозволить зменшити необхідний страховий запас продукції.

Висновки до розділу 2

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОНОВА-Д», створене у 2011 році, спеціалізується на оптовій торгівлі автомобільними комплектуючими, зокрема: пильовиками внутрішнього шруса, автозапчастинами, дефлекторами капота, кронштейнами бампера, механічними коробками передач, бічними дзеркалами, радіаторами печі, паливними фільтрами, брызговиками, свічками та іншими елементами. Додатково компанія реалізує двірники, катушки запалювання, передні стійки амортизаторів, інжектори, протитуманні фари, нові запчастини, диференціали, задні колодки та головки блоків циліндрів.

2. Організаційна структура ТОВ «АВТОНОВА-Д» побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чітку вертикальну інтеграцію та централізоване прийняття ключових управлінських рішень. Відповідно до Статуту підприємства, загальне керівництво здійснює директор, обраний на установчих зборах та затверджений протоколом, який одночасно є одним із засновників компанії.

3. Облік результатів діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» ведеться шляхом бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку і звітності відповідно до чинного законодавства. Відповідальність за стан обліку та своєчасне подання звітності покладається на бухгалтера-розрахунківника та головного бухгалтера.

4. Аналіз техніко-економічних показників за період 2022–2024 років свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства.

5. Факторний аналіз рентабельності продажів дозволяє зробити такі висновки: рентабельність продажу зросла на 41,5% через збільшення виручки на 9578 тис. грн, або на 82,94%, водночас рентабельність знизилася на 42,3% унаслідок зростання собівартості продукції на 8942 тис. грн, або на 84,52%. Оскільки протягом 2023–2024 років комерційні та управлінські витрати залишилися без змін, їх вплив на рентабельність продажів був відсутній.

6. У 2024 році підприємство відносилося до четвертого типу фінансової стійкості. Коефіцієнтний аналіз показав достатню ліквідність організації. З огляду на результати, можна стверджувати про раціональний розподіл ресурсів та коштів підприємства, хоча існують значні недоліки у фінансовій діяльності.

7. Виконання плану з реалізації у 2024 році було нерівномірним. Товари груп AZ і BZ, які забезпечують високий товарообіг, характеризуються низькою передбачуваністю попиту. До цих груп належать амортизатори, барабани гальмівні, стійки стабілізатора, ремені генератора, колодки гальмівні, гальмівні диски, комплекти пильовика, наконечники поперечної рульової тяги та натяжні ролики. Для таких товарів рекомендується переглянути систему замовлень: частину перевести на фіксований обсяг замовлення, а для іншої частини забезпечити більш часті поставки та обрати постачальників поблизу складу, щоб оптимізувати страхові запаси.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПOKPACHEHHЯ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОНОВА-Д»

3.1. Комплекс заходів щодо покращення управління результативністю діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д»

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» доцільно розробити та реалізувати комплекс заходів, спрямованих на покращення ефективності підприємства. Основні заходи включають:

- впровадження нових товарних позицій, зокрема автохімії та автомобільних аксесуарів;
- збільшення обсягів рекламної активності, що охоплює торгові центри, радіо, рекламні щити та розповсюдження листівок;
- створення інтернет-магазину та просування продукції через соціальні мережі.

Головним напрямом підвищення результативності діяльності є розширення асортименту продукції за рахунок включення автохімії та аксесуарів для автомобілів. Основне джерело приросту доходів і прибутку у стратегічному плані розвитку товарного портфеля передбачає розширення товарних ліній бренду та вихід на нові споживчі сегменти.

Для ТОВ «АВТОНОВА-Д» це означає збільшення асортименту на існуючому ринку шляхом виробництва не лише окремих автозапчастин, а й супутніх товарів – автохімії та аксесуарів. У сучасному цифровому середовищі, де взаємодія людей і технологічних систем стає дедалі більш комплексною та інтегрованою, підприємства повинні постійно впроваджувати інновації та адаптуватися до зростаючих очікувань і потреб кінцевих споживачів. Компанії, які не встигають за цими змінами, ризикують втратити ринкову позицію. Інтелектуальні організації повинні не лише

відстежувати новітні технології, здатні трансформувати споживчий досвід, а й визначати шляхи їх ефективного використання у власній діяльності.

Другим заходом є активізація рекламної діяльності. Зокрема, соціальні мережі є ефективним каналом для просування та залучення нових клієнтів. Просування у соціальних мережах може здійснюватися силами власного персоналу або за допомогою спеціалістів із SMM.

Переваги використання соціальних мереж для просування включають:

- можливість точно націлити рекламне повідомлення на зацікавлену аудиторію;
- ефективне просування не лише товарів та послуг, а й інформаційних проектів, медіа або персональних брендів;
- підвищення впізнаваності компанії;
- зміцнення лояльності клієнтів;
- залучення нових відвідувачів на сайт компанії.

Для самостійного ведення SMM можна застосовувати такі інструменти:

- ведення тематичних блогів у соціальних мережах;
- розміщення інформації про товари, послуги та акційні пропозиції у спеціалізованих спільнотах;
- комунікацію з користувачами у коментарях;
- використання прихованого та вірусного маркетингу;
- пряму рекламу;
- моніторинг згадок про компанію та роботу з відгуками щодо продукції.

SMM-маркетинг є потужним інструментом просування, що активно застосовується як представниками малого та середнього бізнесу, так і великими міжнародними корпораціями.

Третім заходом є запуск інтернет-магазину. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід до інтегрованих комунікацій і робочих процесів, які поєднують фізичну та цифрову сфери через численні канали взаємодії.

З розвитком технологій віртуальної та доповненої реальності (VR і AR) зростає залежність користувачів від ефекту занурення, який забезпечують інтелектуальні пристрої. Впровадження таких технологій, як мережеві сенсори, цифрові двійники, 5G та блокчейн, надає підприємствам можливість збирати та аналізувати точні дані в реальному часі, інтегруючи інтелектуальні компоненти для оперативної реакції на бізнес-потреби.

Співробітники, які приймають рішення в реальному часі та безпосередньо взаємодіють із клієнтами, набувають особливої важливості, оскільки вони забезпечують збір даних, підвищуючи прозорість процесів та аналітичні можливості компанії. Це дозволяє отримувати аналітичну інформацію з практичною цінністю для прийняття управлінських рішень.

У сучасній роздрібній торгівлі значну увагу приділяють підвищенню якості обслуговування клієнтів через оснащення співробітників планшетами та мобільними комп'ютерами. Це сприяє оперативному обслуговуванню, покращує процес покупки і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Технології VR і AR дозволяють полегшити пошук та перевірку наявності товарів, а також покращують роботу зі складу, забезпечуючи точні вимірювання без фізичної взаємодії.

Мобільні технології забезпечують працівникам доступ до необхідних даних і рішень, що підвищує продуктивність і якість обслуговування. Технології штучного інтелекту та автоматизації активно інтегруються у нові та існуючі бізнес-додатки, трансформуючи робочі процеси та прийняття рішень, а також взаємодію між людьми та системами. Ці технології сприяють створенню динамічних екосистем, які підвищують ефективність праці, продуктивність та безпеку.

Важливим каналом просування інтернет-магазину залишаються соціальні мережі, зокрема Instagram. Ця платформа є привабливою для розвитку бізнесу завдяки великій аудиторії (понад 700 млн користувачів) та візуальному формату подачі контенту. Соціальна мережа дозволяє ефективно демонструвати продукцію, швидко залучати потенційних клієнтів та

стимулювати продажі. Висока залученість користувачів та можливість візуальної презентації товарів роблять Instagram ефективним інструментом для просування інтернет-магазинів.

Існує чотири основні причини, чому доцільно використовувати Instagram для просування власного магазину:

По-перше, продажі. Instagram виступає ефективною вітриною для товарів. Навіть без наявності сайту, кошика чи кнопки «купити» компанія може організувати прийом замовлень через електронну пошту, телефон, СМС або месенджери, наприклад WhatsApp.

По-друге, інформування про акції, новини та нові продукти. Акаунт у Instagram дозволяє безпосередньо комунікувати з підписниками та оперативно доносити актуальну інформацію. Оскільки користувачі регулярно переглядають стрічку новин, підвищується ймовірність того, що пост буде помічений. Відповідно, збільшення кількості підписників сприяє більш широкому та швидкому поширенню інформації.

По-третє, впізнаваність бренду та лояльність аудиторії. У сфері онлайн-продажів покупець зазвичай не бачить продавця, що підвищує ризики недовіри. Присутність компанії у соціальних мережах сприяє формуванню довіри та впізнаваності бренду завдяки рекламі, хештегам, партнерським акціям та іншій активності. Крім того, додавання ключових слів у публікації та опис профілю підвищує видимість сторінки у пошукових системах.

По-четверте, формування клієнтської бази. Підписники акаунта Instagram є потенційними клієнтами. Мова йде саме про зацікавлену аудиторію, яка добровільно підписалася на сторінку через цікавий контент. Збільшення кількості підписників забезпечує більше зворотного зв'язку, як позитивного, так і критичного. Це дозволяє аналізувати переваги та недоліки продуктів і вдосконалювати пропозицію на основі реальних відгуків цільової аудиторії.

Наступним етапом реалізації заходу є збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження в асортимент аксесуарів та автохімії для автомобілів.

Щодо аксесуарів для автомобілів, підприємство планує придбати та реалізувати 10 видів товарів, серед яких зарядні пристрої для телефонів в авто, ароматизатори, щітки для снігу, двірники, килимки для салону, ОРБ-навігатори, відеореєстратори, пілососи для авто, паркувальні радары та накидки на сидіння. Ціна закупки варіюється від 30 грн за ароматизатори до 3 000 грн за відеореєстратор або навігатор, а націнка на продукцію складає від 100 до 1 500 грн. Загальний обсяг закупівель по даному напрямку становить 520 одиниць товару. При реалізації передбачувана виручка складе 507 500 грн, витрати на закупівлю - 319 500 грн, а чистий прибуток - 188 000 грн. Найбільший внесок у прибуток забезпечують килимки в салон (45 000 грн), пілосос для авто (30 000 грн) та двірники (25 000 грн).

У сегменті автохімії заплановано закупівлю та реалізацію 13 найменувань товарів, включаючи активну піну, шампунь, перетворювач іржі, очищувач кузова, серветки для салону, засоби для виведення плям, очищувач салону, очищувач пластику, очищувач двигуна, очищувач шкіри та антифризи різних кольорів. Ціни закупки варіюються від 110 грн за активну піну до 450 грн за антифриз, а націнка - від 100 до 250 грн. Загальна кількість планованих одиниць - 1 300. Прогнозована виручка становить 376 700 грн, витрати на закупівлю - 225 200 грн, а чистий прибуток - 151 500 грн. Найбільшу частку прибутку забезпечують очищувач кузова (25 000 грн), серветки для салону (15 000 грн) та очищувач шкіри (16 000 грн).

У цілому реалізація обох категорій товарів дозволяє компанії очікувати загальну виручку 884 200 грн при сумарних витратах на закупівлю 544 700 грн та чистому прибутку 339 500 грн. З урахуванням отриманих показників, введення аксесуарів та автохімії у асортимент ТОВ «АВТОНОВА-Д» виглядає фінансово доцільним та має потенціал для швидкої окупності, яка, за розрахунками, становить приблизно вісім місяців.

Таким чином, розширення асортименту за рахунок аксесуарів та автохімії забезпечить підвищення доходів підприємства, оптимізацію асортиментного портфеля та посилення конкурентних позицій на ринку.

Для розрахунку другого заходу – збільшення обсягу реклами – передбачається, що ефект проявиться через підвищення рентабельності продажів за рахунок збільшення виручки.

Організація рекламної кампанії передбачає створення рекламних матеріалів та активне ведення контенту в соціальних мережах для залучення потенційних покупців товарів. Основними інструментами просування є розробка листівок, інформаційних постів та відеоконтенту, який демонструє переваги товарів та акційні пропозиції.

Для зручності планування та оцінки ефективності рекламної кампанії всі заходи систематизовані у таблиці 3.1, де наведено деталі організації акції з просування сезонного товару, включно з форматом рекламних матеріалів, каналами поширення, орієнтовними витратами та очікуваним впливом на виручку і прибуток компанії.

Таблиця 3.1

Організація рекламної кампанії для стимулювання
продажів сезонних товарів

№ п.п.	Етап	Затрати	Строк виконання	особа, що відповідає за виконання
1	Створення дизайну рекламних листівок	4 000	Протягом березня 2026	управлінець
2	Виготовлення друкованих листівок	50 000	Протягом квітня 2026	управлінець
	Всього:	54 000		

За експертними оцінками, очікуване збільшення обсягу реалізації завдяки проведенню акції становить 3,6%. Загальні витрати на її організацію складають 54 000 грн.

Наступним заходом є створення інтернет-магазину. Його роль може бути як додатковою до існуючого офлайн-бізнесу, так і основним джерелом доходу. Інтернет-магазини мають численні переваги у порівнянні зі звичайними магазинами, і з часом онлайн-торгівля, ймовірно, буде поступово

витісняти традиційні формати. Хоча покупці поки що більше довіряють звичайним магазинам, рівень довіри до інтернет-магазинів зростає.

Основні переваги інтернет-магазину:

1. Можливість роботи без значного товарного запасу. У деяких випадках запас не потрібен зовсім, оскільки товар можна оперативно отримати від постачальників.

2. Розширений асортимент. На відміну від фізичних магазинів, обмежень у «торгових площах» немає, тому асортимент онлайн-магазину може бути значно ширшим.

3. Зниження операційних витрат. Оренда складу обходиться дешевше, ніж оренда торгового приміщення у прохідному місці. Крім того, онлайн-магазин потребує менше персоналу, що дозволяє економити на заробітній платі.

4. Можливість запуску з невеликих обсягів. Онлайн-формат дозволяє розпочати бізнес із меншими умовно-постійними витратами, ніж у звичайного магазину, що робить старт стартапу значно легшим.

5. Відсутність територіальних обмежень. Інтернет-магазин може працювати не тільки в межах однієї країни, а й виходити на міжнародний ринок. Це дозволяє залучити більшу кількість потенційних покупців, ніж у традиційного магазину з фізичним розташуванням.

6. Зручність і економія часу для клієнтів. Покупці можуть здійснювати покупки онлайн у будь-який час і з будь-якого місця, що робить процес придбання більш комфортним.

За оцінками експертів, впровадження інтернет-магазину може збільшити обсяг реалізації приблизно на 5%. У таблиці 3.2 наведено одноразові витрати на створення та запуск інтернет-магазину.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію та запуск інтернет-магазину

Статті витрат на створення та впровадження інтернет-магазину включають такі елементи:	Сума, грн
1. Хостинг, що передбачає розміщення інтернет-магазину в глобальній мережі Інтернет.	Безоплатно
2. Одноразова оплата послуг програміста за розробку та налаштування функціоналу сайту.	120 000
3. Виплати заробітної плати клієнт-менеджеру з урахуванням нарахувань: базова ставка 15 000 грн з додатковими нарахуваннями 30,2%, що становить 19 530 грн	234 360
4. Інші витрати, пов'язані з рекламою та маркетинговим просуванням інтернет-магазину протягом періоду його розробки та запуску.	15 900
Загальна сума витрат підсумовується за усіма зазначеними позиціями.	370 260

Згідно з даними таблиці 3.2, загальна сума витрат, необхідних для розробки та запуску інтернет-магазину, становитиме 370 260 грн.

3.2. Оцінка економічної результативності запропонованих заходів

Оцінку ефективності запропонованих заходів проведемо шляхом розрахунку відповідних показників. У таблиці 3.3 представлені вихідні дані, необхідні для визначення результативності заходу №1, який передбачає збільшення обсягу реалізації за рахунок впровадження аксесуарів для автомобілів та автохімії.

Таблиця 3.3

Початкові дані, необхідні для визначення ефективності заходу №1, який передбачає збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження аксесуарів для автомобілів та автохімії

№ п/п	Показники, які використовуються для оцінки ефективності заходу №1	Міра вимірювання	Буквене маркування	Величина у цифрах
1.	Обсяг продажів до впровадження заходу	тис. грн	Op1	21 125 000
2.	Обсяг продажів після реалізації заходу	тис. грн	Op2	22 009 200
3.	Додатковий дохід або прибуток, отриманий завдяки впровадженню заходу	тис. грн	$\Delta B(\Delta \Pi)$	884 200
4.	Витрати, пов'язані з організацією та проведенням заходу	тис. грн	B	544 700

Збільшення виручки (доходу, прибутку) в результаті реалізації заходу визначається за формулою 3.1:

$$\Delta B(\Delta \Pi) = OP2 - OP1 \quad (3.1)$$

де $B(\Pi)$ – величина додаткової виручки, доходу або прибутку, що отримується в результаті проведеного заходу;

OP_1 – показник обсягу продажів до впровадження заходу;

OP_2 – показник обсягу продажів після реалізації заходу.

Додатковий обсяг виручки (доходу, прибутку), який отримано завдяки реалізації заходу, становить 884 200 грн, що обчислено як різниця між обсягом реалізації після заходу (22 009 200 грн) та обсягом реалізації до його впровадження (21 125 000 грн).

Річний економічний ефект від впровадження заходу визначається як різниця між додатковою виручкою (доходом, прибутком), отриманою в результаті реалізації заходу (ΔB), та витратами, понесеними на його проведення (B), відповідно до формули 3.2.

$$E_f = \Delta B - B, \quad (3.2)$$

де E_f - це річний фінансовий результат або економічний ефект у гривнях;

ΔB - додатковий дохід чи прибуток, отриманий завдяки впровадженню заходу, у гривнях;

B - сума коштів, витрачених на реалізацію заходу, у гривнях.

Отже, додатковий дохід становить 884 200 грн, а витрати - 544 700 грн, тому чистий економічний ефект дорівнює 339 500 грн.

Тривалість окупності заходу розраховується за формулою 3.3, яка дозволяє визначити, за який час витрати на його впровадження повністю компенсуються отриманим економічним ефектом.

$$T_{ок} = B / \Delta B, \quad (3.3)$$

де B – сума коштів, витрачених на проведення заходу, грн;

ΔB – додатковий дохід або приріст прибутку, отриманий в результаті реалізації заходу за рік (або за відповідний період), грн.

Термін окупності заходу ($T_{ок}$) обчислюється як відношення витрат на його проведення до приросту виручки:

$$T_{ок} = K / ДВ = 544\,700 / 884\,200 \approx 0,61 \text{ року.}$$

Щоб перевести це значення у дні, множимо на 365 днів:

$$0,61 \times 365 \approx 223 \text{ дні.}$$

Отже, захід окупиться приблизно за 223 дні.

Цей розрахунок свідчить про те, що захід окупиться приблизно за вісім місяців з моменту його впровадження.

Для оцінки ефективності заходу № 2 «Збільшення обсягу реклами» (включаючи просування в торгових центрах, на радіо, за допомогою

листівок, рекламних щитів та в соціальних мережах) вихідні дані зведені в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Початкові дані для оцінки ефективності заходу № 2 «Збільшення обсягу реклами», що включає рекламну діяльність у торгових центрах, на радіо, через листівки, рекламні щити та просування у соціальних мережах

№ п/п	Показники, які використовуються для оцінки ефективності заходу №1	Міра вимірювання	Буквене маркування	Величина у цифрах
1.	Обсяг продажів до впровадження заходу	тис. грн	$Op1$	21125000
2.	Обсяг продажів після реалізації заходу	тис. грн	$Op2=Op1*0,036(3,6\%)$	21 885 500
3.	Додатковий дохід або прибуток, отриманий завдяки впровадженню заходу	тис. грн	$\Delta B(\Delta П)$	760 500
3.	Витрати, пов'язані з організацією та проведенням заходу	тис. грн	B	54 000

Збільшення виручки (доходу або прибутку), яке виникає в результаті впровадження заходу, розраховується за формулою 3.1.

Приріст виручки (доходу або прибутку) в результаті реалізації заходу становить 760 500 грн, що отримано як різниця між обсягом реалізації після заходу (21 885 500 грн) та обсягом реалізації до його впровадження (21 125 000 грн).

Враховуючи, що витрати на проведення заходу складають 54 000 грн, річний економічний ефект можна визначити як різницю між приростом виручки та витратами на захід за формулою 3.2:

Ефект = Виручка після заходу – Витрати = 760 500 грн – 54 000 грн = 706 500 грн.

Таким чином, впровадження заходу дає річний економічний ефект у розмірі 706 500 грн.

Період, за який захід окупиться, визначається за формулою 3.3.

Розрахунок показує, що термін окупності заходу становить приблизно 26 днів, що визначається як відношення витрат на захід (54 000 грн) до приросту виручки від його реалізації (760 500 грн), помножене на 365 днів.

Розрахунок підтверджує, що термін окупності заходу становить приблизно один місяць від моменту його впровадження.

Вихідні дані для оцінки ефективності заходу №3 «Створення інтернет-магазину» систематизовано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані призначені для обчислення показників ефективності заходу №3, який передбачає відкриття інтернет-магазину.

№ п/п	Показники, які використовуються для оцінки ефективності заходу №1	Міра вимірювання	Буквене маркування	Величина у цифрах
1.	Обсяг продажів до впровадження заходу	тис. грн	Op1	21 125 000
2.	Обсяг продажів після реалізації заходу	тис. грн	Op2= Op1*0,094 (5%)	22 181 250
3.	Додатковий дохід або прибуток, отриманий завдяки впровадженню заходу	тис. грн	$\Delta B(\Delta \Pi)$	1 056 250
3.	Витрати, пов'язані з організацією та проведенням заходу	тис. грн	B	370 260

Збільшення виручки (доходу або прибутку), яке виникає в результаті впровадження заходу, розраховується за формулою 3.1.

Приріст виручки (доходу, прибутку) в результаті впровадження заходу №3 «Відкриття інтернет-магазину» становить 1 056 250 грн, що розраховано як різниця між обсягом реалізації після запуску інтернет-магазину (22 181 250 грн) та обсягом реалізації до його впровадження (21 125 000 грн).

Враховуючи, що витрати на проведення заходу складають 370 260 грн, річний економічний ефект можна визначити як різницю між приростом виручки та витратами на захід за формулою 3.2.

Річний економічний ефект від впровадження заходу №3 «Відкриття інтернет-магазину» складає 685 990 грн. Він визначається як різниця між

приростом виручки (1 056 250 грн) та витратами на реалізацію заходу (370 260 грн).

Період, за який захід окупиться, визначається за формулою 3.3.

Термін окупності заходу №3 «Відкриття інтернет-магазину» становить приблизно 197 днів, або близько шести з половиною місяців. Він розраховується як відношення витрат на захід (370 260 грн) до річного економічного ефекту (685 990 грн) та перераховується в календарні дні: $365 \times 0,54 \approx 197$ днів.

Таким чином, проведені розрахунки ефективності запропонованих заходів показують, що витрати на їх впровадження окупляться приблизно за місяць або трохи більше. Водночас реалізація цих заходів сприятиме збільшенню обсягів продажів підприємства, що особливо актуально в умовах економічної кризи та посиленої конкуренції на ринку автомобільних запчастин у Києві.

Для порівняння техніко-економічних показників доцільно підсумувати фінансові результати ТОВ «АВТОНОВА-Д» за даними бухгалтерського балансу. З аналізу цих даних випливає, що впровадження заходів забезпечить зростання виручки на 8,19 %, або на 1 731 990 грн у порівнянні з 2024 роком.

Одним із ключових критеріїв оцінки ефективності діяльності підприємства є собівартість, яка відображає економічну доцільність виробничої діяльності та дозволяє оцінювати оптимальність витрат при досягненні максимального результату. За прогнозами, собівартість продажів зміниться незначно порівняно з 2024 роком і становитиме 4,96 %, що матиме позитивний вплив на рівень чистого прибутку компанії.

Показник чистого прибутку також демонструє позитивну тенденцію у діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д». Середній темп зростання чистого прибутку прогнозується на рівні 61,87 %, що в грошовому вираженні становить 661 990 грн.

Чисельність персоналу залишиться незмінною, а співробітники будуть задіяні для виконання поставлених завдань у інших напрямках діяльності підприємства.

Зростання рентабельності продажів на 36,36 % відбудеться за рахунок збільшення частки прибутку у складі виручки, що пояснюється або зниженням собівартості продукції, або підвищенням цін на товари.

Рентабельність основної діяльності є ключовим показником ефективності підприємства. Для ТОВ «АВТОНОВА-Д» цей показник зросте на 54,19 % завдяки реалізації запропонованих заходів, що свідчить про підвищення ефективності основної діяльності компанії.

Отже, аналіз запропонованих заходів щодо збільшення обсягу реалізації готової продукції показує їх економічну доцільність та результативність, що обґрунтовує рекомендацію до їх впровадження.

Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» запропоновано розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи компанії, який передбачає:

- впровадження нових товарних груп, таких як автохімія та автомобільні аксесуари;
- активізацію рекламної діяльності через торгові центри, радіо, листівки та зовнішні рекламні щити;
- запуск інтернет-магазину та розвиток присутності у соціальних мережах.

2. Аналіз ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню доцільність та потенційну результативність. Очікується, що виручка внаслідок реалізації цих заходів зросте на 8,19%, або на 1 731 990 грн у порівнянні з 2024 роком. Собівартість продажів залишиться практично на рівні минулого року і складе 4,96%, що позитивно вплине на показник чистого прибутку. Прогнозований рівень чистого прибутку також демонструє позитивну динаміку діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д», з середнім приростом у 61,87%, що в грошовому вираженні становить 661 990 грн. Збільшення рентабельності продажів на 36,36% буде забезпечене зростанням питомої частки прибутку у виручці компанії, що відбуватиметься внаслідок зниження собівартості або підвищення ціни товарів. Рентабельність основної діяльності, як один із ключових показників ефективності, прогнозується зростати на 54,19% завдяки впровадженим заходам, що свідчить про покращення результативності діяльності компанії.

ВИСНОВКИ

1. Сутність результативності підприємства полягає у досягненні поставлених цілей виробничо-господарської діяльності при мінімальному використанні суспільних ресурсів або часових витрат. Для оцінки результативності діяльності компанії ключове значення мають показники прибутку та рентабельності.

2. Часто підприємці помилково вважають, що максимальне розширення асортименту та надання споживачам великого вибору автоматично призведе до зростання попиту та, відповідно, прибутку. Проте не всі усвідомлюють обсяг проблем, з якими доведеться зіткнутися, і чи мають вони достатні ресурси та готовність для їх подолання.

3. Перший етап формування асортименту передбачає уточнення термінології та створення асортиментної матриці. Наступним кроком є впровадження алгоритму або послідовності дій для формування асортименту. Єдиної універсальної схеми немає, і завдання можна вирішувати різними способами. Науково обґрунтованим є використання перевірених методик і рекомендацій у цій сфері. Важливо враховувати, що в стратегічному плануванні товар розглядається як сукупність комерційних атрибутів, прийнятних для споживача: ціни, якості, упаковки, маркування та сервісних послуг. Підприємство повинно об'єктивно оцінити власну конкурентоспроможність у наданні зазначеного комплексу атрибутів. Такий підхід можна віднести до ресурсно-орієнтованого, оскільки він починається з аналізу поточної діяльності підприємства.

4. Для підвищення результативності компанія повинна впроваджувати комплекс заходів, серед яких:

- організація та ефективна диференціація трудових процесів;
- інтеграція різноманітних завдань;
- формалізація та стандартизація процесів діяльності.

5. Покращення результативності також пов'язане з інноваційними процесами, зокрема цифровізацією (переведення інформації у цифрову форму), використанням нових матеріалів із раніше недоступними властивостями та впровадженням «розумних» систем управління, що допомагають оптимізувати прийняття рішень. Підвищення результативності досягається також за рахунок економії на експлуатаційних витратах і оптимального застосування ресурсів підприємства. Основними напрямками покращення результативності вважаються: зростання продуктивності праці, підвищення фондовіддачі, скорочення матеріаломісткості продукції та інші заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності.

6. Товариство з обмеженою відповідальністю «АВТОНОВА-Д», створене у 2011 році, спеціалізується на оптовій торгівлі автомобільними комплектуючими, зокрема: пильовиками внутрішнього шруса, автозапчастинами, дефлекторами капота, кронштейнами бампера, механічними коробками передач, бічними дзеркалами, радіаторами печі, паливними фільтрами, брызговиками, свічками та іншими елементами. Додатково компанія реалізує двірники, котушки запалювання, передні стійки амортизаторів, інжектори, протитуманні фари, нові запчастини, диференціали, задні колодки та головки блоків циліндрів.

7. Організаційна структура ТОВ «АВТОНОВА-Д» побудована за лінійно-функціональним типом, що забезпечує чітку вертикальну інтеграцію та централізоване прийняття ключових управлінських рішень. Відповідно до Статуту підприємства, загальне керівництво здійснює директор, обраний на установчих зборах та затверджений протоколом, який одночасно є одним із засновників компанії.

8. Облік результатів діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» ведеться шляхом бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку і звітності відповідно до чинного законодавства. Відповідальність за стан обліку та своєчасне подання звітності покладається на бухгалтера-розрахунківника та головного бухгалтера.

9. Аналіз техніко-економічних показників за період 2022–2024 років свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства.

10. Факторний аналіз рентабельності продажів дозволяє зробити такі висновки: рентабельність продажу зросла на 41,5% через збільшення виручки на 9578 тис. грн, або на 82,94%, водночас рентабельність знизилася на 42,3% унаслідок зростання собівартості продукції на 8942 тис. грн, або на 84,52%. Оскільки протягом 2023–2024 років комерційні та управлінські витрати залишилися без змін, їх вплив на рентабельність продажів був відсутній.

11. У 2024 році підприємство відносилось до четвертого типу фінансової стійкості. Коефіцієнтний аналіз показав достатню ліквідність організації. З огляду на результати, можна стверджувати про раціональний розподіл ресурсів та коштів підприємства, хоча існують значні недоліки у фінансовій діяльності.

12. Виконання плану з реалізації у 2024 році було нерівномірним. Товари груп AZ і BZ, які забезпечують високий товарообіг, характеризуються низькою передбачуваністю попиту. До цих груп належать амортизатори, барабани гальмівні, стійки стабілізатора, ремені генератора, колодки гальмівні, гальмівні диски, комплекти пильовика, наконечники поперечної рульової тяги та натяжні ролики. Для таких товарів рекомендується переглянути систему замовлень: частину перевести на фіксований обсяг замовлення, а для іншої частини забезпечити більш часті поставки та обрати постачальників поблизу складу, щоб оптимізувати страхові запаси.

13. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д» запропоновано розробити та впровадити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи компанії, який передбачає:

- впровадження нових товарних груп, таких як автохімія та автомобільні аксесуари;
- активізацію рекламної діяльності через торгові центри, радіо, листівки та зовнішні рекламні щити;

- запуск інтернет-магазину та розвиток присутності у соціальних мережах.

14. Аналіз ефективності запропонованих заходів свідчить про їхню доцільність та потенційну результативність. Очікується, що виручка внаслідок реалізації цих заходів зросте на 8,19%, або на 1 731 990 грн у порівнянні з 2024 роком. Собівартість продажів залишиться практично на рівні минулого року і складе 4,96%, що позитивно вплине на показник чистого прибутку. Прогнозований рівень чистого прибутку також демонструє позитивну динаміку діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д», з середнім приростом у 61,87%, що в грошовому вираженні становить 661 990 грн. Збільшення рентабельності продажів на 36,36% буде забезпечене зростанням питомої частки прибутку у виручці компанії, що відбуватиметься внаслідок зниження собівартості або підвищення ціни товарів. Рентабельність основної діяльності, як один із ключових показників ефективності, прогнозується зростати на 54,19% завдяки впровадженню заходів, що свідчить про покращення результативності діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухів І.Т. Оцінювання результативності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 62. С. 44-51.
2. Архіпов Н. М. Види результативності операційної діяльності підприємства торгівлі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. № 18. Ч. 1. С. 21–26.
3. Бардаш М. С., Хоменко О. І. Асортиментна політика підприємства та шляхи її вдосконалення. Ефективна економіка. 2025. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5288>
4. Белобородова М. В., Зайченко К. М. Покращення результативності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. Бізнес Інформ. 2023. №12. С. 294–300.
5. Бланк І.А. Управління фінансовою стійкістю підприємства : навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2023. 480 с.
6. Будякова О.Ю., Святославова О.Є. Розумні ключові показники результативності SMART KPI. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 2(02). С. 82–86.
7. Вартамян В.М., Нарожна Є.О. Методи оцінювання результативності діяльності підприємств комунальної сфери. Вісник Національного технічного університету ХПІ. Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2023. № 53. С. 19-24.
8. Величко Я. І., Гетьман О. О. Оцінка організаційної структури управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 43. С. 88–109. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1955650>.
9. Гайденко С.М. Діагностика діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Проблеми системного підходу в економіці. 2024. № 4 (1). С. 84-91.

10.Гапак Н. М., Капштан С. А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. (1). 191–196.

11.Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління результативністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2023. 204 с.

12.Гриньова В. М., Новікова М. М., Красноносова О. М., Проскура О. Ю., Салун М. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку. Харків: ХДЕУ, 2025. 450 с.

13.Гриценко Л.Л., Височина А.В. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3. С. 161–167.

14.Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Політика ефективного розвитку підприємств: управлінський аспект: монографія. Київ: НТУУ «КПІ», 2024. 211 с.

15.Денисенко Т.М., Борисенко Я.М. Особливості ведення бізнесу в умовах економічної кризи та їхній вплив на підприємницьку діяльність. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 4(40). С. 33–42.

16.Денисюк О.Г., Дерев'янко О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(71). С. 80–88.

17.Драченко А. І., Юрчишена Л. В. Концептуальний підхід до моделювання впливу фінансових показників на прибуток підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. С. 211–216. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1816/1752>

18.Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: військові та технічні науки : наукове видання / гол. ред. Олексієнко Б.

М. Хмельницький : НАДПСУ, 2024. № 3(81). С. 49–64. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/military_tech/article/view/437

19. Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища: колективна монографія / За ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків : ХНУРЕ, 2022. 448 с.

20. Зайцев О. Ефективне планування часу в організаціях. Харків: Бізнес Інформ, 2024. С. 45-53.

21. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Ефективність операційної діяльності підприємства та її оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2022. № 46. С. 16-22. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-3>

22. Ковальчук Н. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 34. С. 42-52.

23. Коpecь Г.Р., Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Фактори впливу на результативність управління бізнес-процесами ІТ-сфери. Економіка та суспільство. 2025. № 73. С. 67-73.

24. Коротун Ю., Тюріна Н. Антикризове управління бізнес-структурами в умовах невизначеності: маркетинговий аспект. Collection of Scientific Papers «SCIENTIA», (June 24, 2022; Helsinki, Finland), P. 21–26.

25. Кот О.В., Чатченко О.Є., Стреляєва О.Р. Методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності ІТ-компаній. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4. С. 63–68.

26. Крамарчук С. П., Крисько Ж. Л. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. №2. С. 191-195. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>

27. Куцик П.О., Куцик О.П. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. Львів : «Магнолія 2006», 2024. 416 с.

28. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів

VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 12–13 жовт. 2024 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2024. С. 95–96. Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/e8d740ab-aea7-4f10-8a5e-92a41b4de8626b>

29.Лохман Н.В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. *Development strategy of science and education*. 2017. Т. 1. № 1. С. 106–109.

30.Марценюк О. В., Давидюк В., Ружицька, К. Фактори покращення результативності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2023. №81. 107–112.

31.Обґрунтування індикаторів результативності діяльності підприємства / Хорунжик Н. М., Бойчик І. М., Спьяк Г. І. *Modern Economics*. 2022. №17. С. 239–243. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/17-2022/khorunzhak.pdf>

32.Олексів Т.І. Інтегровані моделі оцінювання результативності управління бізнес-процесами ІТпідприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. С. 56-62.

33.Омеко А. В. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень результативності управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 1100–1106. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057/5002>

34.Онокало В. Г. Теоретичні аспекти результативності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2024. №13. С. 641–644. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf

35.Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105–110. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-16>

- 36.Петюх В.П. Сучасні аспекти управління підприємствами: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 302 с.
- 37.Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки результативності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2025. № 10. С. 452–456.
- 38.Полуянов В.П., Головчанська М.А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств житлово-комунального господарства України. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2023. № 1(2). С. 391-396.
- 39.Попко О.В., Тивончук П.В. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 23-28.
- 40.Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 224 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=26566>
- 41.Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення результативності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>
- 42.Продуктивність праці: показники та методи вимірювання. Освіта.ua. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19413/
- 43.Прокопенко Т.О., Поволоцький Я.О. Система критеріїв оцінювання результативності проєктів галузі інформаційних технологій. Вісник Черкаського державного технологічного університету. 2022. № 4. С. 23–30.
- 44.Прохорова В. В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. №10. С. 481–483. URL: <https://oaji.net/pdf.html?n=2023%2F727-1739111278.pdf>
- 45.Рибачук М. С., Шендерівська Л. П. Напрями покращення результативності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез

доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 24 квітня 2025 р.). Київ, 2025. С. 1-8.

46.Рудаченко О.О., Єсіна В.О. Теоретичні основи дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств житлово-комунального господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. № 21(2). С. 78-80.

47.Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка. 2024. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=>

48.Саричев Д. О. Управління результативністю операційної діяльності підприємств. Стратегія економічного розвитку України. 2022. №30. С. 136–143. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/557efbf7-6ed1-4a11-bdd6-9bf955f62a6e/content>

49.Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Оцінювання результативності системи управління підприємством. Вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2022. №3. С. 52–58.

50.Сенюк О. І. Оцінка результативності інноваційної діяльності підприємства. Журнал актуальних проблем фінансів. 2022. № 2(15). С. 95–98. <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13847/13745>

51.Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : К.І.С., 2024. 932 с.

52.Троян А. В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2024. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

53.Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві. Бізнес Інформ. 2021. №3. С. 135–137. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-90_135_137.pdf

54.Чернобай Л.І., Стецьків А.Р., Продеус О.В., Кулеба Б.В., Солодкий І.С., Гнедько Б.В. Критерії та підходи до оцінювання стратегії підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2023. № 11. С. 5-12.

55.Чуй І., Шемчук Л., Боднарюк В. Прикладні аспекти аналізу ділової активності підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 5(1). С. 288-293.

56.Швець Ю.О. Теоретико-прикладні засади оцінки ефективності операційної діяльності підприємств машинобудування та способи її покращення. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 30 (69). 2025. № 6. С. 76-81.

57.Шигун М. М. Методика оцінки результативності економічного моделювання. Міжнародний збірник наукових праць. 2024. Вип. 3(6). С. 167–173. <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6579/167.pdf>

58.Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. № 20. Ч. 3. С. 174–177.

59. Allen D. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. Penguin Books, 2023. 213 p.

60.Assortment strategy: maximizing sales with effective planning. URL: <https://www.tokinomo.com/blog/assortment-strategy>

61. Covey S. The 7 Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, 2024. 143 p.

62. Goleman D. Focus: The Hidden Driver of Excellence. Harper, 2023. 245 p.

63.Martynenko M., Lysytsia N., Polyakova Ya., Bolotova O. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. 4(35).P. 248–257

64.Romano G., Guerrini A. Measuring and comparing the efficiency of water utility companies: A data envelopment analysis approach. Utilities Policy. 2021. № 19(3). pp. 202-209.

65.Shkromyda V., Gnatiuk T., Shkromyda N. Evaluation of Indexes of Dynamism of Corporate Reputation in Conditions of Behavioral Economy. Corporate Reputation Review. 2022. № 25 (2). P. 81-93.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АВТОНОВА-Д»

№ п/п			Показникове значення			Динаміка показника					
			2022	2023	2024	Різниця показників 2024/2022		Різниця показників 2024/2023		Абс. значення / темп зростання 1% 2024/2022	Абс. значення / темп зростання 1% 2024/2023
	Назва показника	Од. вимірюва ння				Абсолютна зміна показника +,-	Темп зростання %	Абсолютна зміна показника +,-	Темп зростання %		
1.	Дохід (виручка) від реалізації	тис. грн	50567	11547	21125	-29442	-58,22	9578	82,94	505,67	115,47
2.	Витрати від основної (звичайної) діяльності	тис. грн	45574	10579	19521	-26053	-57,16	8942	84,52	455,74	105,79
3.	Валовий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	4993	968	1604	-3389	-67,87	636	65,70	49,93	9,68
4.	Інші операційні доходи	тис. грн	45503	1207	1555	-43948	-96,58	348	28,83	455,03	12,07
5.	Інші операційні витрати	тис. грн	43749	1598	1821	-41928	-95,83	223	13,95	437,49	15,98
6.	Податок на прибуток (поточний)	тис. грн	1149	115	268	-881	-76,67	153	133,04	11,49	1,15
7.	Чистий фінансовий результат (прибуток)	тис. грн	5598	462	1070	-4528	-80,88	608	131,60	55,98	4,62
8.	Середньооблікова чисельність	тис. грн	9	8	8	-1	-11,11	0	0	0,09	-
9.	Обсяг виробітку на одного працівника	тис. грн	5618,55	1443,37	2640,62	-2977,93	-53,00	1197,25	82,94	56,19	14,43

10.	Фонд оплати праці працівників	грн	1398000	1272000	1177000	-221000	-15,80	-95000	-7,46	13980,00	12720,00
11.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	грн	155333,33	159000	147125	-8208,33	-5,28	-11875	-7,46	1553,33	1590,00
12.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	12944,44	13250	12260,41	-684,03	-5,28	-989,59	-7,46	129,44	132,50
13.	Продуктивність праці (виробіток на одного працівника)	грн/ люд.год	554,77	121	200,5	-354,27	-63,85	79,5	65,70	5,55	1,21
14	Витрати на 1 грн виручки (С/В)	грн	0,90	0,92	0,92	0,02	2,22	0	0	0,01	-
15	Рівень рентабельності продажів $(П/В \times 100\%)$	%	11,07	4,01	5,06	-6,01	-54,29	1,05	26,18	0,11	0,04
16	Рентабельність наданих послуг $(П/С \times 100\%)$	%	12,28	4,36	5,17	-7,11	-57,90	0,81	18,577	0,12	0,04

Джерело: [46]