

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему «Ефективність діяльності торговельного підприємства та напрями
підвищення його конкурентних переваг»

Виконала здобувач 4 курсу, групи ЗПТБ-21
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність
Приз Марина Андріївна
Керівник д.е.н., професор Шахно Альона Юріївна
Рецензент к.е.н., доцент Поліщук Ірина Георгіївна

м. Кривий Ріг
2025 р.

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф. Альона ШАХНО

« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві
Приз Марині Андріївні

-
1. Тема роботи «Ефективність діяльності торговельного підприємства та напрями підвищення його конкурентних переваг»
Керівник теми Шахно Альона Юріївна, д. е. н, професор
затверджені наказом по університету від “ 31 ” березня 2025 р. № 179 с
 2. Строк подання здобувачем роботи: 13.06.2025
 3. Вихідні дані до роботи: статистична фінансова звітність підприємства ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023рр (баланс, звіт про фінансові результати), поточна внутрішня звітність підприємства, періодична та спеціальна література з економіки, методичні вказівки для написання та захисту кваліфікаційної роботи кафедри економіки, організації та управління підприємствами.
 4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні та методичні засади підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства та його конкурентних переваг; проаналізувати показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та ефективності діяльності суб'єкта господарювання; обґрунтувати пропозиції з підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначити напрями зростання конкурентних переваг.
 5. Перелік графічного матеріалу: інтегрована модель і класифікація чинників ефективності діяльності суб'єктів господарювання; аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023рр; аналіз показників ефективності діяльності компанії; пропозиції щодо обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства та його конкурентних переваг.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	<u>проф. Шахно А.Ю.</u>	02.04.2025	11.04.2025
Розділ 2	<u>проф. Шахно А.Ю.</u>	14.04.2025	25.04.2025
Розділ 3	<u>проф. Шахно А.Ю.</u>	29.04.2025	26.05.2025
Нормоконтроль	доц. Поліщук І.Г.		17.06.2025

7. Дата видачі завдання « 24 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	24.03.2025	виконано
2	Збір матеріалів до випускної роботи	25.03.2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань випускної кваліфікаційної роботи	31.03.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	02.04 – 11.04	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	14.04 – 25.04	виконано
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівникові	26.04 – 26.05	виконано
7	Підготовка вступної частини та висновку	27.05 – 05.06	виконано
8	Попередній захист роботи	28.05.2025	
9	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	09.06.2025	виконано
10	Отримання відгуку керівника та рецензії	17.06.2025	виконано
11	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	11.06.2025	виконано
12	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	20.06.2025	

Здобувач _____

Марина ПРИЗ

Науковий керівник _____

Альона ШАХНО

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою
«Ефективність діяльності торговельного підприємства та напрями
підвищення його конкурентних переваг»

Кваліфікаційна робота: 132 с., 34 табл., 27 рис., 32 формули, 58 джерел, 4 додатки.

Об'єкт дослідження: виробничо-господарська діяльність торговельного підприємства в умовах ринкової економіки.

Мета роботи: обґрунтування теоретико-методичних засад оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства й розробка практичних рекомендацій щодо визначення напрямів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та зростання його конкурентних переваг в ринкових умовах.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних та практичних засад підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг.

Об'єкт дослідження: підприємство ТОВ «АТБ-маркет».

Методи дослідження: наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, узагальнення, групування, структурування, аналогій, табличний, графічний, методи факторного аналізу.

У кваліфікаційній роботі проведено аналіз економічної літератури щодо теоретичних напрацювань з питання підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг. Розглянуто методи аналізу та показники оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах конкуренції.

На прикладі ТОВ «АТБ-маркет» здійснено аналіз його виробничо-господарської діяльності та техніко-економічних показників. Проаналізовано показники ефективності діяльності підприємства. Виявлені фактори впливу на прибутковість компанії. Розроблено заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначені напрями зростання його конкурентних переваг.

Отже, внаслідок реалізації програми заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет», можливо отримати загальний економічний ефект на рівні 11092123,9 тис. грн. Реалізація даних заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та зростанню його конкурентних переваг в ринкових умовах.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ПРИБУТОК,
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	8
1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг.....	8
1.2. Методи аналізу та оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах конкуренції.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	53
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та аналіз його фінансових показників.....	53
2.2. Аналізування основних показників ефективності діяльності суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентних переваг	79
РОЗДІЛ 3. . ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	98
3.1. Встановлення факторів впливу на результативні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет».....	98
3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначення напрямів зростання його конкурентних переваг	104
ВИСНОВКИ.....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	127
ДОДАТКИ.....	133

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища ефективність діяльності торговельного підприємства є вирішальним чинником його стабільності, прибутковості та здатності до розвитку. Швидкі зміни в технологіях, потребах споживачів та форматах торгівлі вимагають від підприємств постійного вдосконалення управлінських рішень і пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим зростає значення всебічного аналізу ефективності торговельної діяльності, виявлення резервів її покращення, а також формування стратегії конкурентних переваг, що дозволяє підприємству адаптуватися до ринкових змін і забезпечити стійке функціонування в довгостроковій перспективі.

Актуальність теми зумовлена тим, що ефективність діяльності підприємства безпосередньо впливає на його життєздатність, прибутковість і здатність протистояти конкурентному тиску. Торговельні підприємства, які прагнуть займати стійкі позиції на ринку, повинні впроваджувати інноваційні підходи до управління, формувати унікальні конкурентні переваги та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Особливої ваги набуває аналіз резервів підвищення ефективності, зокрема за рахунок оптимізації асортименту, вдосконалення логістики, цифрових технологій, маркетингу та клієнтоорієнтованого підходу. Це дає змогу не лише підвищити фінансові результати, а й сформувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Розгляду теоретичних та практичних питань підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання приділяли увагу низка вітчизняних та закордонних вчених, а саме: М. Альберт, В. Андрейчук, Р. Беннет, П. Буряк, О. Воронін, О. Гупало, А. Дейнеко, Р. Дорнбуш, П. Друкер, Л. Захаркіна, Ф. Зинов'єв, А. Ільїна, В. Ковальова, Р. Кушваха, М. Майєр, К. Макконелл,

С. Мочерний, С. Немирович, В. Паретто, В. Петі, Д. Рікардо, Н. Савенко, С. Фішер, Р. Шмалензі, Г. Швиданенко, Й. Шумпетер та ін. В їх працях висвітлені основні питання, що пов'язані з розробленням заходів підвищення показників ефективності, удосконаленням методології її оцінювання та ін.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства й розробка практичних рекомендацій щодо визначення напрямів підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та зростання його конкурентних переваг в ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні напрацювання з питання підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг;
- визначити основні показники та методи оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах конкуренції;
- обґрунтувати техніко-економічні й фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»;
- проаналізувати основні показники ефективності діяльності суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентних переваг;
- визначити фактори впливу на результативні показники ;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначити напрями зростання його конкурентних переваг.

Об'єктом кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є виробничо-господарська діяльність торговельного підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг.

В кваліфікаційній (бакалаврській) роботі використано такі методи дослідження, як: наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації,

узагальнення, групування, структурування, аналогій, табличний, графічний, економіко-математичні та методи факторного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Господарський кодекс, Податковий кодекс та ін.), підручники і навчальні посібники з економіки підприємства та економічного аналізу, періодична література, ресурси мережі Інтернет, фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет» (Баланс ф. № 1 – «Звіт про фінансовий стан», Фінансової звітності ф. № 2 – «Звіт про фінансові результати»).

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає в можливості застосування запропонованих заходів торгівельними підприємствами, що сприятиме підвищенню ефективності їх виробничо-господарської діяльності та призведе до покращення фінансового стану й прибутковості суб'єкта господарювання, зростання його конкурентних переваг в ринкових умовах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1. Аналіз теоретичних напрацювань з питання підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та його конкурентних переваг

В сучасних ринкових умовах поняття «ефективність діяльності торговельного підприємства» займає одну з важливих характеристик доходності бізнесу та результативності управління компанією, що сприяє її подальшому функціонуванню та розвитку. В умовах високого рівня невизначеності, конкуренції, присутності різного роду кризових явищ, наявності різних політичних та економічних проблем в країні та через неузгодженість рішень менеджерів всередині компанії, підвищення ефективності функціонування підприємства є першочерговим напрямом вирішення зазначених проблем.

Необхідність підвищення рівня ефективності діяльності та удосконалення управління на підприємстві полягає не тільки у формуванні нових цілей, завдань та принципів менеджменту, у задоволенні потреб споживачів та розширенні ринкових можливостей компанії, але й в оперативному, своєчасному реагуванні керівництва компанії на негативний вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на організацію. Тому основна мета підвищення ефективності діяльності торговельного підприємств – це, перш за все, раціональне використання всіх ресурсів компаній та їх потенціалу в цілому, а по-друге, формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та економічних трансформацій.

Розвиток ринкової економіки в Україні обумовлює високі вимоги до оцінки ефективності функціонування економічних систем різних рівнів. Найбільша увага приділяється торгівлі як комерційній системі та самостійній ланці національної економіки, яка безпосередньо створює економічні блага. Трансформаційні процеси, які відбуваються в українській економіці, докорінно змінили економічне середовище функціонування торговельних підприємств, що, в свою чергу, привело до залежності ефективності їхньої фінансово-господарської діяльності від багатьох, раніше не досліджуваних факторів [31, с. 56].

Торговельне підприємство – первинна, основна ланка сфери торгівлі, її самостійний господарюючий суб'єкт з правом юридичної особи, що створений для закупівлі, реалізації, а також зберігання товарів, надання різного роду супутніх послуг в цілях задоволення потреб ринку та отримання прибутку.

З метою створення належного іміджу та забезпечення успіху на ринку потрібна достовірна оцінка ефективності функціонування торговельних підприємств як комерційних систем, яка б відповідала сучасним вимогам розвитку ринкової економіки. В ринкових умовах ефективна діяльність торговельних підприємств повинна оцінюватись з позиції досягнення найбільших фінансових результатів за умов повного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів [11, с. 38]. Щоб успішно здійснювати торгівельну діяльність протягом довгого часу, вижити і досягти своїх цілей, організація діяльності підприємства повинна бути як ефективною, так і результативною. Результативність як показник має мати кількісну оцінку.

Ефективність – це показник прагнення до кінцевого результату, є характеристикою принципово відносною, що залежить від того, які показники з якими співвідносяться. Ефективність діяльності торгового підприємства – це співвідношення між кількістю одиниць реалізованих товарів і кількістю використаних в процесі реалізації ресурсів. У загальному уявленні ефективність характеризує розвиток системи в цілому, а також процеси і явища. Ефективність

виступає як індикатор розвитку. Прагнучи підвищити ефективність діяльності підприємств торгівлі в цілому, доцільним є визначення конкретних заходів, що сприяють процесу їх розвитку. Таким чином, ефективність нерозривно пов'язана з практикою. Ефективність є якісною категорією, пов'язаною з інтенсивністю розвитку підприємництва [12, с. 235].

У торговому підприємстві комерційна діяльність безпосередньо впливає і на його економічні результати, і на соціальну ефективність торгівлі в цілому. Економічну ефективність діяльності торгового підприємства, на нашу думку, слід оцінювати за економічними результатами, що характеризують роботу підприємства в цілому: узагальнюючими економічними показниками (товарообіг, витрати, прибуток, ціни); показниками використання ресурсів (виробництво); якості торговельного обслуговування (широта, стійкість і оновлення асортименту); якості товарів [13, с. 63].

Поняття «ефективність» походить від латинського та означає «приносити користь». Похідними від нього є іменники «здійснення», «результат» і «результативність» [6, с. 50]. У словнику економічних термінів ефективність (англ. – efficiency, effectiveness) розглядається як:

1. Співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта та використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (затратами).

2. В економіці та в менеджменті – максимізація результату при мінімальних витратах [6, с. 89]. Поняття «ефективність» пов'язане з цілеспрямованою людською діяльністю – як самостійною, так і в рамках суб'єкта господарювання, яка здійснюється з певним рівнем раціональності.

Еволюція наукових підходів до визначення сутності категорії «ефективність» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. - Наукові підходи до визначення сутності поняття «ефективність»

Науковці	Сутності поняття «ефективність»
Д. Рікардо	Поняття «ефективність» визначив як «відношення отриманого результату до певного виду витрат».
В. Паретто, Й. Шумпетер	Під «ефективністю» розуміли відношення витрат і результатів
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Відзначали, що ефективність у цілому характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів
К. Макконелл, С. Брю	Вважають, що ефективність характеризує зв'язок між кількістю одиниць обмежених ресурсів, які використовуються в процесі виробництва, та отриманою в результаті кількістю певного потрібного продукту
Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі	Оцінюють ефективність як зовнішнє поняття, яке враховує розподіл ресурсів

Досить часто науковці [8; 10; 11; 14] ефективність ототожнюють з результативністю. Якщо результатом будь-якої діяльності є продукт або послуга, які не задовольняють певним вимогам, то такий результат є неефективним, тобто неефективною була і сама діяльність.

Зокрема, на думку В. В. Прядка, категорія, що відображає рівень функціонування виробничих ресурсів, є категорією продуктивності ресурсного потенціалу виробництва, та її потрібно розглядати як вихідну, первинну відносно до категорії ефективності [22, с. 70].

Ефективність виробництва – категорія, яка характеризує віддачу, результативність виробництва, яка свідчить не лише про приріст виробництва, а і про те, яким чином і за рахунок використання яких саме ресурсів було досягнуто цей результат. Тобто економічна ефективність характеризує зв'язок між обсягом ресурсів і кількістю та якістю продукту, який було вироблено.

Мочерний С. В., Некрасов В. Н. та ін. стверджують, що економічна ефективність — це досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої й уречевленої праці [39, с. 265].

М. Алле вважає ефективність виробництва джерелом прогресу людства. Розподіл доходів, за М. Алле, має забезпечувати достатнє стимулювання ефективності та бути соціально прийнятним [21, с. 3–24]. Фактично автор вперше згадує економічну та соціальну ефективність. Економічний зміст цієї категорії віддзеркалює здатність будь-якої підприємницької діяльності відтворювати витрати і формувати резерви, застосування яких доцільно для забезпечення розвитку підприємства. Тому ключовим завданням діяльності будь-якого підприємства є забезпечення належного рівня ефективності його діяльності.

Г. Емерсон дотримувався думки, що «головною турботою управлінця має бути ефективність» [16, с. 117]. Це є актуальним і в умовах сучасних реалій, але кількість видів ефективності постійно поширюється, а методи її оцінки постійно трансформуються. Окрім того, ефективність розглядається і як синергетичний результат безперервного вдосконалення операційних, управлінських і допоміжних процесів, які розглядаються в японській концепції кайдзен [8]. Головним критерієм ефективності в системі менеджменту згідно з концепцією кайдзен є нульові втрати та мінімально можливі витрати, тобто виявлення та усунення всіх видів втрат і скорочення витрат діяльності за рахунок відстеження та елімінації непродуктивних витрат будь-якого походження [8].

Теорія маржиналізму та економічний аналіз також служать підґрунтям оцінки ефективності діяльності підприємства, яка ґрунтується на визначенні граничного доходу та граничних витрат, що відповідають певному обсягу виробництва і реалізації продукції та максимізації прибутку господарського суб'єкта [10, с. 350–354].

Хмелевський О. В. визначає ефективність як здатність підприємства здійснювати рентабельну діяльність, генерувати прибуток, зберігати та нарощувати платоспроможність, забезпечуючи поступове стабільне зростання та розвиток. Ефективність безпосередньо залежить від обсягів прибутку суб'єкта господарювання. Як

зазначає автор, вона має два прояви – позитивний у вигляді прибутковості та негативний у вигляді збитковості. На думку автора, основою такого прояву є результат господарської діяльності – позитивний (прибуток), нульовий – (беззбитковість) та негативний (збиток) [15, с. 50–53].

На думку Макміллан Р., економічна ефективність – досягнення такого рівня виробництва, яка характеризується найкращою комбінацією випуску продуктів при залученні найбільш ефективного поєднання ресурсів. Автор називає оптимальною комбінацією продукції такий якісний склад елементів продукції, який був би вибраний споживачами на ринку досконалої конкуренції відповідно до рівня цін. Натомість оптимальним поєднанням ресурсів пропонується вважати комбінацію, яка дозволяє забезпечити виробництво продукції з одночасною мінімізацією альтернативних витрат [8].

За визначенням Богуцького О. А. ефективність поєднує в собі 2 складові: економічну та соціальну [7; 13]. При цьому економічна ефективність зосереджує увагу на економічних результатах діяльності, які відображаються за допомогою стандартних показників ефективності. Натомість термін «ефективність» є більш обширним та доповнюється соціальними ефектами від процесів виробництва, праці, впровадження нової технології, застосування іншої техніки тощо.

Розділяють вищезгадану точку зору вчені Іщенко І.І. та Терещенко С.П., які класифікують ефективність виробництва як поєднання виробничо-економічної частини та відповідно соціально-економічної. Виробничо-економічна ефективність вказує на ступінь раціонального використання матеріально-технічної бази, якість функціонування продуктивних сил, досконалість загального управління виробничими ресурсами, а також спрямовує діяльність суб'єктів господарювання на мінімізацію витрат в процесах досягнення законтракованого результату. Соціально-економічна ефективність показує результативність виробництва в поєднанні з одержаними соціальними ефектами від діяльності (примноження суспільного добробуту в регіоні, формування здорових соціальних

відносин в професійному середовищі тощо) та відповідно є свідченням та підтвердженням ступеня відповідності політики діяльності зазначеним цілям підприємства [18, с. 34].

Ефективність виробництва вбачає у всебічному користуванні всіма існуючими факторами виробництва (земельними, трудовими ресурсами і звісно засобами матеріало-технічного характеру) науковець Нелепа В.М. [31].

Гончаров А. Б. схиляється до розгляду ефективності виробництва у розрізі комплексного представлення кінцевих ефектів від залучення робочої сили, предметів праці та наявних факторів і засобів виробництва за певний конкретний проміжок часу [13].

На основі узагальненого аналізу вищевикладених точок зору можна представити поняття ефективності діяльності економічного суб'єкта у вигляді комплексне кількісне відображення здатності організації до досягнення окреслених цілей при врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності, якісної взаємодії з зовнішнім середовищем, використанні соціально прийнятних інструментів та прагненні збалансувати співвідношення витрат і отриманих ефектів.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем складності та невизначеності, загостренням кризових умов. Ефективність є комплексним індикатором діяльності підприємства, який вказує на його стійкість та перспективи розвитку. Забезпечення ефективності охоплює ціле коло завдань управлінського характеру: від пошуку та залучення необхідних ресурсів до забезпечення збуту продукції та задоволення суспільних та корпоративних інтересів. Відтак, пошук управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективності діяльності підприємства, є критично необхідним з точки зору виживання та розвитку суб'єктів господарювання. У свою чергу, побудова дієвих управлінських механізмів передбачає чітке розуміння сутності

та особливостей об'єкту управління, тобто ефективності діяльності підприємства.

Ефективність є комплексною характеристикою, а отже, має ряд притаманних їй ознак. До ключових таких ознак відносяться наступні:

1) комплексний характер – ефективність діяльності підприємства охоплює всі сфери та напрями його функціонування, відтак, не може бути визначена одним показником;

2) відносний (порівняльний) характер – зміст ефективності як економічної категорії передбачає не вимірювання абсолютного результату діяльності, а його співставлення з витратами, понесеними на досягнення такого результату, або з необхідними для його досягнення ресурсами;

3) залежність від чинників як зовнішнього, так і внутрішнього середовища – ефективність характеризує діяльність підприємства в цілому, а отже, знаходиться під впливом тих чинників, що визначають умови функціонування суб'єкта господарювання;

4) ефективність є одним з ключових критеріїв для оцінки управлінської діяльності, адже відображає якість та раціональність управлінських рішень. Крім того, ефективність є одним з найбільш вагомих чинників впливу на інвестиційну привабливість підприємства, що також дає оцінку управлінської діяльності.

Ефективність підприємства як економічна та управлінська категорія відіграє важливу роль у діяльності, що визначається наступним:

- ефективність є одним з визначальних критеріїв оцінки якості управлінських рішень, тобто є вимірником якості управлінської системи;
- показники ефективності формують інформаційно-аналітичний базис для обґрунтування та прийняття управлінських рішень;
- ефективність виступає одним з чинників впливу на інвестиційну привабливість підприємства;

– рівень ефективності характеризує перспективи функціонування та розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Фактори впливу на динаміку коефіцієнту ефективності, який надає розгорнуту характеристику діяльності підприємства, можна виокремити у певні групи [17]. Структура поділу факторів на групи наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація факторів впливу на ефективність діяльності за функціональними критеріями

Отже, ефективність як економічна категорія носить комплексний характер, що визначає значну кількість видових її проявів. А. В. Череп та Є.М. Стрілець пропонують розгалужену класифікацію видів ефективності, визначаючи наступні класифікаційні ознаки: за рівнем управління, за кількістю видів продукції, за видами діяльності підприємства, за методом розрахунку, за підходами до розрахунку, за виробничою стадією [13]. А. О. Ярославський визначає економічну, соціальну та екологічну ефективність [14]. О. І. Петков виділяє економічну, соціальну, екологічну та порівняльну ефективність [9, с. 394]. На думку О. І. Гарафонової та Н. Василюк, класифікаційні ознаки ефективності можуть бути представлені наступним чином: за змістом, за характером інтересів, за масштабом [31].

Узагальнюючи результати аналізу наукової літератури, можемо запропонувати відповідну класифікацію видових проявів ефективності:

1. За одержаним результатом: економічна (передбачає досягнення економічного ефекту), соціальна (передбачає досягнення соціального ефекту) [12, с. 11], екологічна (формування екологічного результату) [34, с. 174], соціально-економічна (формування змішаного результату) [42, с. 13].

2. За рівнем управління / одержання результату: ефективність робочого місця, структурного підрозділу [16], підприємства [42, с. 11].

3. За методом розрахунку: абсолютна (передбачає визначення показників ефективності) та порівняльна (визначається зіставленням розрахованих показників із певною базою порівняння (планові показники, показники іншого підприємства, показники за попередні періоди тощо)) [51].

4. За характером інтересів: зовнішня (відображає інтереси зовнішніх стейкхолдерів) та внутрішня (орієнтована на інтереси внутрішніх стейкхолдерів) [10, с. 29].

5. За ступенем збільшення ефекту: первинна (початковий одноразовий результат), мультиплікаційна (досягається за рахунок повторного

використання заходів), синергічна (досягається за рахунок комбінованого впливу декількох заходів) [42, с. 12].

Існують й інші підходи до класифікації видових проявів ефективності з огляду на комплексність зазначеної категорії а саме :

а) ресурсна (за окремими видами ресурсів – ефективність використання технічних, матеріальних, трудових, фінансових ресурсів);

б) діяльнісна (за видами діяльності – ефективність операційної, інвестиційної, фінансової діяльності);

в) функціональна (за функціональними сферами менеджменту: виробнича, збутова, логістична, інноваційна, безпекова тощо).

В узагальненому вигляді в табл. 1.2 представлена класифікація ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Абсолютна ефективність - характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності підприємства (організації) за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність – порівняння можливих варіантів господарювання і вибір кращого.

Первісна ефективність (одноразова) – впровадження на підприємстві прибуткових, технічних, організаційних та економічних заходів.

Мультиплікативний ефект – повторення ефекту і примноження його завдяки іншим заходам на підприємстві.

Синергічна ефективність – комбінований вплив сукупності інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання.

Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо.

Таблиця 1.2 - Класифікація ефективності діяльності суб'єктів господарювання

Класифікаційні ознаки	Види ефективності
Одержаний результат (наслідки)	- Економічна - Соціальна
Місце одержання ефекту	- Локальна (комерційна) - Національна
Метод розрахунку	- Абсолютна - Порівняльна
Ступінь збільшення ефекту	- Первинна - Мультиплікаційна - Синергічна
Структура організації виробництва	- Робочого місця - Виробничого підрозділу (дільниці, цеху, виробництва) - Підприємства в цілому
Тип економічного зростання виробництва	- Екстенсивного розвитку - Інтенсивного розвитку
Напрямок інноваційно-інвестиційної діяльності	- Науки, техніки і технології - Організаційно-управлінських інновацій - Інвестиційних проектів і програм
Характер витрат	- Поточних витрат - Одноразових (капітальних) витрат
Об'єкт оцінки	- Повна (інтегральна) - Часткова (окрема) - Чинникова (багаточинникова)
Масштаб міжнародного співробітництва	- Зовнішньоекономічної діяльності фірми - Діяльності спільних підприємств і транснаціональних корпорацій

Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників). Загальна ефективність виробництва пов'язана з визначенням критерію і відповідної йому системи показників.

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками.

Класифікація чинників зростання ефективності виробництва:

1. Джерела підвищення ефективності:

- зростання продуктивності праці;
- зниження зарплатомісткості продукції (економія затрат живої праці), зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва (економія затрат уречевленої праці);
- раціональне використання природних ресурсів (економія затрат суспільної праці).

2. Основні напрямки розвитку та вдосконалення діяльності:

- прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва;
- удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);
- підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг);
- усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

3. За місцем реалізації у системі управління виробництвом:

1) Внутрішні чинники:

- а) «тверді»: технологія; устаткування; матеріали та енергія; вироби;
- б) «м'які»: працівники; організація та системи; методи роботи; стиль управління.

2) Зовнішні чинники:

- державна економічна та соціальна політика;
- інституціональні механізми;
- інфраструктура;
- структурні зміни.

Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» і «м'які» є досить умовною, але широко використовуваною в зарубіжній практиці господарювання. Специфічну назву цих груп чинників запозичено з комп'ютерної термінології, відповідно до якої сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне

забезпечення — «м'яким товаром». За аналогією «твердими» чинниками називають ті, які мають фізичні параметри і піддаються вимірюванню, а «м'якими» — ті, що їх не можна фізично відчути, але вони мають істотне значення для економічного управління діяльністю трудових колективів (рис. 1.2).

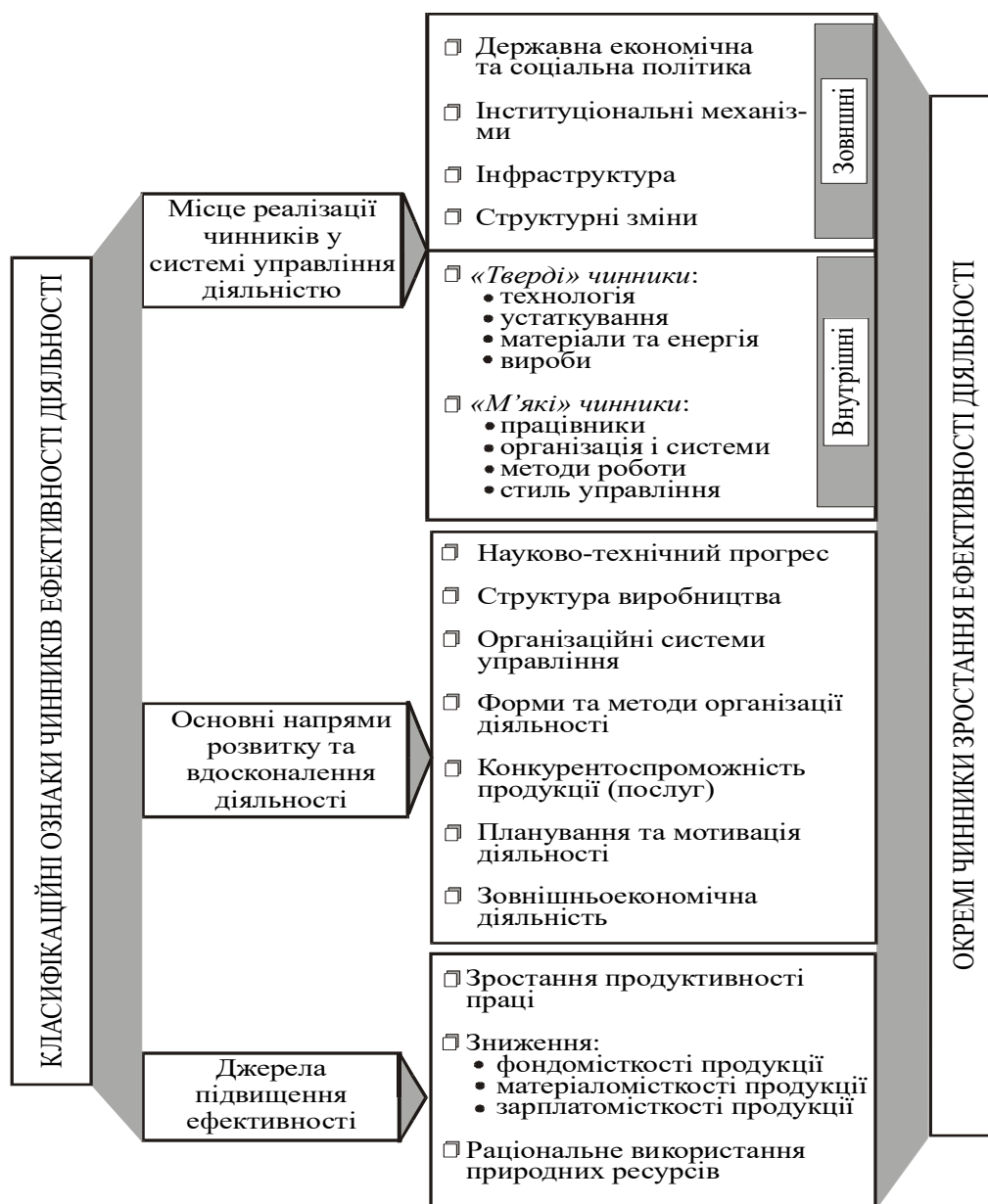


Рис. 1.2 - Інтегрована модель і класифікація чинників ефективності діяльності суб'єктів господарювання

Сучасний стан торговельної діяльності та її подальший розвитку залежить від нормативно-правового регулювання торгівлі в країні, системи інфраструктури та рівня соціального розвитку. Вид господарської діяльності, який характеризується товарно-грошовими та обмінними операціями називається торговельним підприємництвом [8]. Варто зазначити, що саме торговельні підприємства є одним із найпоширеніших видів здійснення підприємницької діяльності в Україні. Об'єктами торговельного підприємництва виступають матеріальні цінності, а саме товари, які можуть вироблятися на підприємстві, або купуватися підприємством спеціально для здійснення торгівлі. Також, об'єктами можуть виступати супутні товари та послуги, пакування товару, фасування товару, післяпродажний сервіс, технічне обслуговування та ін.

Як і будь-яка підприємницька діяльність, торговельна має ряд характерних ознак: можливість здійснення своєї діяльності на території України та за кордоном; креативність під час ведення господарської діяльності; самосійне прийняття рішень щодо діяльності підприємства; ризиковість прийняття рішень; ініціативність [39]. Види торговельних підприємств на рис. 1.3.

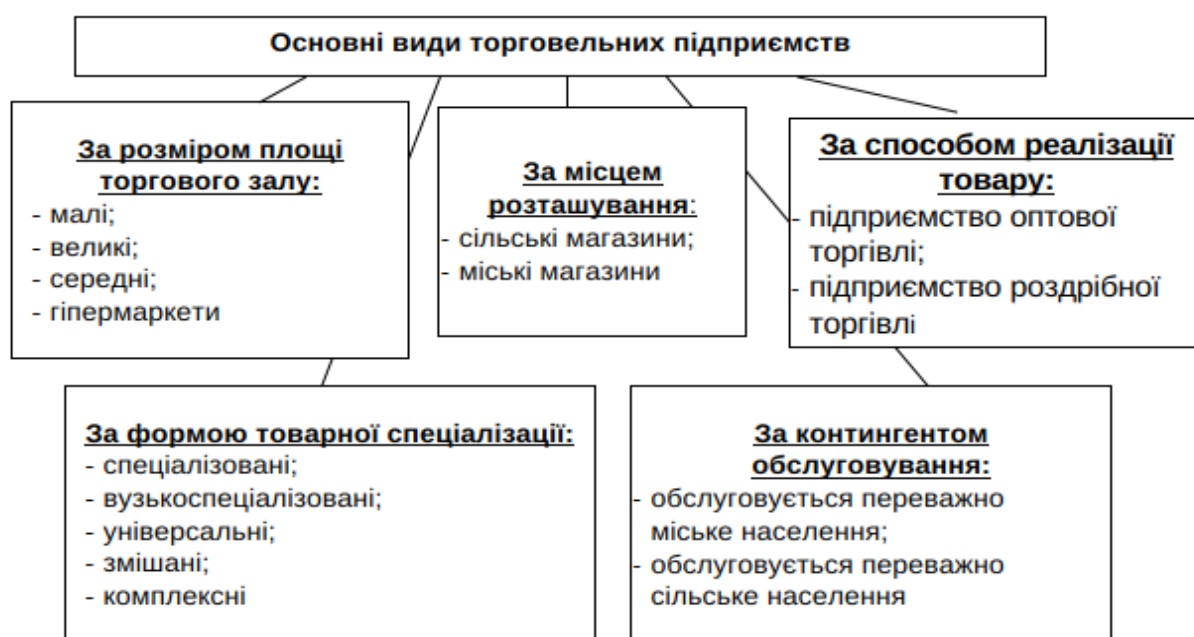


Рис. 1.3 – Види торговельних підприємств

В ринкових умовах господарювання ефективність діяльності підприємств, зокрема торговельних, залежить від рівня підвищення їх конкурентних переваг, що впливає на зростання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в цілому.

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять сучасної економіки, яке відображає здатність суб'єктів господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. Наукові дослідження цього терміну демонструють його багатогранність і постійний розвиток у контексті змін економічних умов.

Спершу розглянемо поняття конкурентоспроможності з боку еволюції наукових підходів [4, с 26] (табл. 1.3).

Конкурентоспроможність трактується як інтегрована характеристика, що включає інноваційність, управлінські здібності, маркетингову стратегію та адаптивність до зовнішніх змін. [5, с 33] На сучасному етапі існують різні підходи до трактування конкурентоспроможності. Серед основних можна виділити: ресурсний підхід, інноваційний підхід та системний підхід.

Таблиця 1.3 - Підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства

Наукові підходи	Сутність наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства
Ресурсний підхід	Ґрунтується на аналізі наявності та ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних). Вважається, що конкурентоспроможність безпосередньо залежить від здатності підприємства ефективно використовувати свої активи.
Інноваційний підхід	Визначає конкурентоспроможність через здатність до впровадження інноваційних рішень. Інновації створюють нові можливості для розвитку, знижують витрати і забезпечують підприємству переваги на ринку.
Системний підхід	Охоплює всі аспекти діяльності організації, включаючи стратегічне управління, маркетинг, управління персоналом. Конкурентоспроможність досягається через синергію всіх елементів системи.

Вчені по-різному підходять до визначення поняття конкурентоспроможності (табл. 1.4), відображають різні підходи до аналізу цього поняття в економічній науці [6, с 22].

На основі аналізу різних підходів і визначень конкурентоспроможності, запропонованих провідними українськими та зарубіжними вченими (І. Бланк, М. Портер, Ф. Котлер, Г. Хамел та ін.), можна сформулювати наступне трактування цього поняття. З нашої точки зору, конкурентоспроможність — це інтегральна характеристика суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення унікальної цінності для споживачів.

Конкуренція як економічна категорія представлена на рис. 1.4.

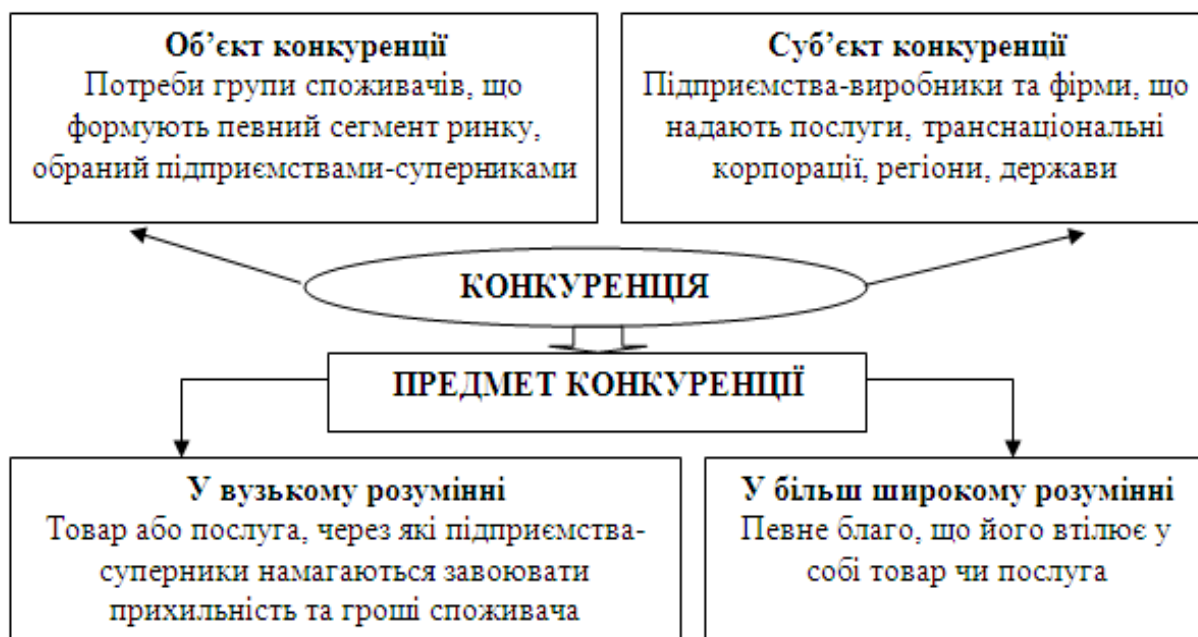


Рис. 1.4 - Конкуренція як економічна категорія

Таблиця 1.4 - Визначення різними вченими-економістами сутності категорії «конкурентоспроможність»

Вчені	Визначення терміну
Українські науковці	
Бланк І.О.	Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність забезпечувати економічну стабільність і фінансову стійкість у конкурентному середовищі завдяки ефективному використанню ресурсів і адаптації до змін ринку. Основна увага приділяється фінансовим і організаційним факторам. [7, с 12-13]
Поручник А.М.	На думку вченого, конкурентоспроможність – це інтегральна характеристика підприємства, яка відображає його здатність ефективно використовувати внутрішні та зовнішні ресурси для досягнення стратегічних цілей в умовах конкуренції.
Чумаченко М.Г.	Визначає конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання виготовляти продукцію, яка відповідає потребам ринку, має оптимальне співвідношення ціни та якості, а також сприяє утриманню або розширенню ринкової частки.
Васильців Т.Г.	Визначає конкурентоспроможність підприємства як можливість створювати унікальні конкурентні переваги через інновації, адаптацію до змін середовища і підтримку довгострокових стратегій.
Єгоров О.С.	Пропонує бачити конкурентоспроможність як динамічний показник, що враховує не лише поточний стан підприємства, а й його потенціал для розвитку в умовах глобалізації. [8, с 20]
Зарубіжні науковці	
Майкл Портер	Конкурентоспроможність підприємства полягає у його здатності створювати і підтримувати стійкі конкурентні переваги через інновації, ефективне управління та задоволення потреб споживачів.
Філіп Котлер	Розглядає конкурентоспроможність як здатність організації конкурувати на ринку завдяки створенню цінності для споживачів та утриманню довгострокових відносин із клієнтами.
Пітер Дракер	Конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства максимально використовувати свої сильні сторони для досягнення результатів, що перевершують конкурентів.
Кім Чан і Рене Моборн	Автори концепції «блакитного океану» розглядають конкурентоспроможність через здатність підприємства виходити за межі традиційного ринкового змагання, створюючи нові ніші.
Г. Хамел і К.Прахалад	Визначають конкурентоспроможність як здатність організації передбачати зміни на ринку, орієнтуватися на майбутні потреби клієнтів і формувати стратегічні активи. [9, с 25]

Торговельне підприємство в ринковому середовищі, ознаками якого є мінливість і невизначеність, може ефективно функціонувати за умови його спроможності конкурувати з аналогічними підприємствами.

Конкурентоспроможність трактується багатьма науковцями по різному, але майже всі вони погоджуються з думкою, що вона обов'язково пов'язана із формуванням торговельним підприємством стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність є результатом, який відображає, наявність у торговельного підприємства певних конкурентних переваг. Без такої наявності неможливо забезпечити конкурентоспроможність. Конкурентні переваги - це сукупність власних і набутих матеріальних і нематеріальних активів і умов діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому можливість випередити у підсумку (перемогти) конкурентів за результатами діяльності (більший обсяг товарообороту, менший обсяг витрат, більший розмір прибутку, вищий імідж тощо) [1].

Формування конкурентних переваг означає адаптацію системи управління торговельним підприємством до мінливого конкурентного середовища, а це дає змогу швидко визначати вектори підвищення конкурентоспроможності. Конкурентні переваги торговельного підприємства можна класифікувати за такими ознаками: роль і «вага» у формуванні конкурентоспроможності підприємства, метод оцінювання, тривалість дії.

До конкурентних переваг торговельного підприємства можна віднести:

1) матеріально-технічну базу підприємства та можливості її розвитку (наявність і перспективи розширення торговельних площ, наявність сучасного функціонального обладнання або можливості його швидкої заміни, організація логістичних потоків всередині торговельного підприємства і за його межами, фінансові можливості підприємства тощо);

2) зовнішнє і внутрішнє оформлення закладу (функціональність, дизайн, зручність та ін.);

3) методи продажу (продаж товарів через прилавок обслуговування, самообслуговування, продаж товарів за зразками, продаж товарів з відкритою викладкою, продаж з індивідуальним обслуговуванням та ін.);

4) місце розташування (у густозаселених «спальних районах» міст, поблизу транспортних магістралей або транспортних вузлів, офісних центрів, зон відпочинку, зупинок міського транспорту та ін.);

5) асортимент товарів (широта, глибина і повнота асортименту, якість товарів, взаємозамінність товарів та ін.);

6) систему товаропостачання (самостійні закупівлі оптовими партіями, регулярні закупівлі дрібними партіями, налагодження прямих зв'язків з виробниками, закупівлі на ярмарках і виставках, у сільськогосподарських виробників, організація вхідних логістичних потоків);

7) персонал підприємства та рівень його кваліфікації (здатність якісно виконувати свої функції, швидко навчатись, опановувати суміжні торговельно-технологічні функції, підвищувати свій професійний рівень, вміти працювати в колективі, брати на себе відповідальність тощо);

8) фінансово-економічні показники (рівень доходів, поточних витрат і витрат обігу, прибутковість, платоспроможність та ін.);

9) режим роботи (цілодобово, з подовженим робочим днем та ін.);

10) імідж (наявність власної торгової марки, репутація серед покупців, постачальників, конкурентів).

Кожне підприємство самостійно формує для себе пріоритетний набір найбільш значимих для нього конкурентних переваг, які дадуть йому можливість досягти бажаного рівня конкурентоспроможності. Для одних підприємств найважливішим елементом конкурентоспроможності є асортимент товарів і відповідно до цього вони формують свою товарну політику, систему постачання товарів, забезпечення їх зберігання, вивчають можливості оновлення асортименту та ін. Для інших - імідж, який обумовлює використовувати найновіші методи і засоби комунікацій, організації продажів, дотримання договірних зобов'язань, підвищувати рівень сервісного обслуговування. Дослідження конкурентних

переваг торговельного підприємства та визначення пріоритетних з них є підґрунтям для оцінки та управління його конкурентоспроможністю.

Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства представлено на рис. 1.5.



Рис. 1.5 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Значення конкурентоспроможності на макрорівні:

1. Економічне зростання: конкурентоспроможні підприємства сприяють збільшенню ВВП та створенню робочих місць.

2. Залучення інвестицій: країни з конкурентоспроможною економікою привабливі для іноземних інвесторів.

3. Соціальна стабільність: високий рівень конкурентоспроможності сприяє добробуту населення через підвищення заробітних плат і створення якісних товарів. [15, с 33]

Ознаки конкурентоспроможності представлено на рис. 1.6.



Рис. 1.6 - Ознаки конкурентоспроможності

Між конкурентоспроможністю та іншими економічними категоріями існує певний взаємозв'язок. Конкурентоспроможність є інтегральним показником, що пов'язаний із такими поняттями, як продуктивність, ефективність і якість [16, с 13-15].

Продуктивність: високий рівень продуктивності дозволяє підприємству виготовляти більше продукції за менших витрат, що підвищує конкурентоспроможність.

Ефективність: оптимізація бізнес-процесів сприяє зниженню собівартості продукції, що забезпечує цінову конкурентоспроможність.

Якість: відповідність продукції стандартам і очікуванням споживачів створює довгострокову лояльність [17].

Якісні показники конкурентоспроможності представлено на рис. 1.7.



Рисунок 1.7 - Якісні показники конкурентоспроможності

Ключові теорії конкурентоспроможності представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Ключові теорії конкурентоспроможності [18, с 45-46]

Теорії	Основна викладка теорії
Теорія конкурентних переваг М. Портера	Конкурентоспроможність базується на здатності підприємства створювати унікальні переваги, які неможливо легко копіювати конкурентами. До таких переваг належать інновації, диференціація продукції, ефективність ланцюга поставок.
Модель «п'яти сил» М. Портера	Підприємство повинно враховувати силу конкурентів, загрозу появи нових гравців, замінників, а також силу постачальників і покупців.
Ресурсно-орієнтована теорія	Успіх залежить від унікальних внутрішніх ресурсів, які підприємство може використовувати ефективніше за конкурентів.

Ключові елементи конкурентоспроможності є фундаментом, який визначає здатність підприємства успішно функціонувати в умовах ринкової конкуренції. (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 - Ключові елементи конкурентоспроможності

Елемент конкурентоспроможності	Пояснення
Інноваційність	В умовах глобалізації та технологічних змін інновації є основою формування конкурентних переваг. Інноваційна діяльність підприємства включає: - впровадження нових методів виробництва; - створення інноваційних продуктів і послуг; - використання сучасних інформаційних технологій. [21, с 15]
Ресурсна база	Ефективне використання наявних ресурсів — ключ до підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має: раціонально використовувати людські, фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси; оптимізувати витрати на основі аналізу бізнес-процесів.
Маркетингові стратегії	Конкурентоспроможність значною мірою залежить від здатності підприємства розуміти потреби ринку, аналізувати конкурентів і формувати цінність для споживачів. Основні аспекти маркетингової стратегії: - аналіз конкурентного середовища (модель «п'яти сил» М. Портера); - сегментація ринку та позиціонування продукції; - формування бренду та підтримка його репутації.
Фінансова стабільність	Здатність забезпечувати фінансову стійкість є фундаментом для довгострокового розвитку підприємства. Основні індикатори фінансової стабільності: - Рентабельність активів і власного капіталу; - Коефіцієнт ліквідності; - Інвестиційна привабливість. [22, с 21]
Клієнтоорієнтованість	В сучасних умовах основою конкурентоспроможності є здатність підприємства орієнтуватися на потреби клієнтів. Це включає: - індивідуалізацію пропозицій; - забезпечення високої якості обслуговування; - використання зворотного зв'язку для вдосконалення продуктів.
Стійкість і гнучкість	Підприємство повинно бути здатним витримувати економічні кризи, вплив зовнішніх ризиків та адаптуватися до нових умов. Це досягається завдяки: - стратегіям диверсифікації; - управлінню ризиками; - розвитку корпоративної культури.

Таким чином, у сучасному світі трансформації глобалізаційних процесів конкурентоспроможність стає ключовим індикатором успішності підприємства. Інструменти підвищення конкурентоспроможності включають:

- цифровізацію бізнес-процесів: використання цифрових платформ для підвищення ефективності;
- експортну орієнтацію: освоєння нових ринків і диверсифікація клієнтської бази;
- зелені технології: зменшення впливу на навколишнє середовище як інструмент підвищення лояльності споживачів [19, с 54].

Інноваційність забезпечує створення унікальних продуктів і процесів, що сприяють довгостроковій конкурентній перевазі. Ефективне використання ресурсної бази дозволяє знизити витрати та підвищити економічну ефективність. Маркетингові стратегії допомагають підприємству адаптуватися до ринкових умов і формувати сильний бренд [23, с 38-39].

Фінансова стабільність створює основу для довгострокового розвитку, тоді як клієнтоорієнтованість дозволяє підприємству задовольняти потреби споживачів і забезпечувати їхню лояльність. Нарешті, стійкість і гнучкість підприємства дозволяють успішно долати економічні кризи, адаптуватися до змін і зберігати стабільність у довгостроковій перспективі [24, с 45].

Ці елементи є взаємозалежними й разом формують основу для досягнення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства, що є критично важливим у сучасному динамічному ринковому середовищі.

1.2. Методи аналізу та оцінювання ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах конкуренції

Ефективність управління торгівлею оцінюється, перш за все, з позиції якості торговельного обслуговування і рентабельності підприємства. Складові ефективності управління багато в чому залежать від організації комерційної діяльності та її результатів, оскільки при здійсненні комерційних операцій формуються товарообіг, доходи підприємства, асортимент товарів, перевіряється

їх якість. Аналізування науковцями-економістами впливу комерційної діяльності на економічні результати показало, що рентабельність вища у тих торгових підприємств, які мають широкий асортимент товарів, високий товарооборот, чіткі господарські зв'язки і нарощують темпи роздрібного товарообігу, покращують роботу з покупцями.

Оцінка ефективності діяльності торговельних підприємств може здійснюватися як на основі експертних оцінок, так і силами самих підприємств. Така робота необхідна при плануванні господарської діяльності, виявленні причин невиконання планових завдань, пошуку резервів підвищення ефективності роботи підприємств, визначенні стратегії його розвитку. Оцінка комерційної діяльності дає уявлення про адаптацію підприємства до ринкових умов, дозволяє не тільки виробити стратегію і тактику поведінки торгових підприємств, а й підвищити ефективність управління ними на рівні території. Її застосування дозволить суб'єктам господарювання визначити слабкі і сильні сторони торгової діяльності та сконцентрувати свої зусилля на напрямках, які є найбільш перспективними і прибутковими.

При виборі системи показників економічної ефективності діяльності торговельного підприємства, що характеризують якісні та кількісні аспекти, слід висувати такі основні вимоги:

- кількість параметрів має залежати від конкретної мети аналізу;
- економічний сенс кожного показника має бути зрозумілим для сприйняття і однозначним для розуміння;
- за кожним показником має бути наведена об'єктивна кількісна інформація на підставі даних бухгалтерського, управлінського або статистичного обліку [31, с. 86].

Основною метою діяльності підприємства на ринку є підвищення власного капіталу й отримання прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Всі методики, які пов'язані, наприклад, з розширенням асортименту товарів,

покращенням організаційної структури, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності діяльності підприємства, все це сприяє задоволенню потреб споживачів та отримання компанією доходів від реалізації продукції (товарів), робіт, послуг. У теперішній час немає єдиного загальноприйнятого показника рівня економічної ефективності підприємства. У існуючих методичних підходах до визначення ефективності в чисельнику формули може бути використано: валовий, балансовий, операційний, чистий прибуток, тоді як у знаменнику – середні показники загального капіталу (загальні активи), основного капіталу (довгострокові активи), оборотного капіталу (поточні активи).

Економічна ефективність є основним якісним фактором економічного зростання організації, оскільки забезпечує абсолютне зростання її результатів при тій же величині зусиль. Економічна ефективність включає в себе рентабельність, яка є загальним показником ефективності [12]. Економічна ефективність інвестицій є ключовим індикатором розвитку як компаній, так і економіки в цілому. Ефективними вважаються тільки ті інвестиції, які приносять прибуток. Загальний сукупний прибуток, отриманий протягом терміну служби економічних інвестицій, спрямований на повне відшкодування витрат на інвестиції і забезпечення додаткового прибутку, максимізація якого є однією з цілей компанії [35].

Рентабельність визначається як здатність компанії отримувати прибуток від своєї економічної діяльності, використовуючи свої ресурси, і вона являє собою економічний інструмент, який лежить в основі всіх рішень компанії, що стосуються управління діяльністю і відносин з діловими партнерами; тому він набуває статусу важливого критерію, використовуваного для оцінки економічної ефективності [22]. Прибуток і рентабельність характеризують економічну ефективність виробництва на мікроекономічному рівні в тісному зв'язку з іншими показниками, використовуваними для вимірювання економічних показників підприємства, такими як: продуктивність праці, якість продукції, собівартість

продукції і т. ін. З них, продуктивність праці має найбільший вплив на прибуток і рентабельність і призводить до зростання прибутку, з одного боку, за рахунок збільшення обсягу виробництва, а з іншого боку, за рахунок зниження витрат на одиницю продукції [12].

Методологія аналізу та оцінювання ефективності результатів діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах посідає важливе місце в системі розвитку економічних процесів і формування нових концепцій сучасного управління у взаємозв'язку із розвитком теоретико-методологічного та практичного інструментарію менеджменту, цифрового маркетингу, інформаційної економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і економічних трансформацій. Для повного оцінювання показників ефективності використовують сукупність даних, що відображаються у бухгалтерських, фінансових, управлінських та інших облікових звітах підприємства. Дослідження науковців показало, що ефективність – це оцінювання та порівняння отриманих результатів від діяльності підприємства з обсягом ресурсів, які були витрачені. Даний показник показує не тільки результат, але і яким чином він був досягнутий. Тому для розрахунку використовують відносні показники, що розраховуються на основі результату та витрат у процесі діяльності компанії. Науковці Гречко А. В., Гречухін А. С., Ковальчук І. В. виділяють два підходи для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства – традиційний та багатofакторний підходи [24].

Традиційним підхід заснований на класичній моделі компанії «Дюпон» (модель Дюпон), яка характеризує рентабельність капіталу та передбачає оцінку ефективності на основі двох груп показників – узагальнюючих показників першого рівня, які відображають ефективність діяльності підприємства в цілому. У ході їх обґрунтування порівнюються результативні показники з витратами всіх ресурсів, показниками другого рівня. Останні оцінюють ефективність використання окремих видів ресурсів підприємства [4].

Багатофакторний підхід через складність обрахунків та використання спеціальних індексів застосовується дуже рідко, оскільки для складання певної оцінки потрібно витратити багато часу, і не завжди можна знайти вихідні дані для обрахунків. Через свою складність даний метод відійшов з сучасної практики і індекси, що використовуються в даному підході не стали загальновизнаними [4].

Розглянемо детальніше традиційний підхід, що базується на рентабельності. Виділяють дві групи показників, що використовуються для аналізу діяльності підприємства. Показниками першого рівня для оцінки ефективності діяльності підприємства є: рентабельність активів; рентабельність власного капіталу; рентабельність продукції; рентабельність операційної діяльності; рентабельність продажів; рентабельність інвестицій. Показники другого рівня надають змогу більш детально провести аналіз ефективності діяльності підприємства, оскільки використовують окремі види ресурсів і концентруються на них.

Отже, ефективність виробництва в загальному вигляді є складною економічною категорією, що відображає співвідношення між одержаними результатами та затраченими на їх досягнення ресурсами [10].

Математична формалізація ефективності приймає вигляд:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}, \quad (1.1)$$

Ефект – результат від будь-якого заходу, який найчастіше виражається певною грошовою сумою і визначається формулою 1.2:

$$E_f = \text{Результати} - \text{Витрати} \quad (1.2)$$

Ефекти бувають економічні і соціальні.

Соціальний ефект – збільшення нових робочих місць або рівня зайнятості людей взагалі.

Розглянемо основні методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. Олексів І. Б. пропонує застосовувати модель урахування інтересів

груп економічного впливу підприємства (власники та менеджери, споживачі, працівники, постачальники) [15]. Запропонована автором модель дозволяє аналізувати зміни фінансової ефективності діяльності організації при змінах у врахуванні інтересів певної групи економічного впливу підприємства, а також оцінити вплив впровадження заходів, що спрямовані на врахування інтересів груп економічного впливу, на економічну ефективність діяльності підприємства.

Сухарева К. В., Колодьянова А. А. вважають за доцільне для оцінки ефективності діяльності підприємства використання методу побудови багатокутника ефективності, тобто коли загальна ефективність підприємства розраховується як площа багатокутника, який утворюють 8 векторів-промінів [14]. Автори вважають, що перевагою даного методу є рівноцінність кожної складової ефективності підприємства, але в кожному пропонують включити значну кількість показників, які, відповідно, характеризуються певним рівнем кореляційного зв'язку та формуванням компенсаторного ефекту.

Широкого розповсюдження набула концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), яка ґрунтується на таких складових: 1) фінансова – оцінює економічні наслідки вже вжитих дій; 2) клієнтська – характеризує взаємини зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів; 3) внутрішніх бізнес-процесів, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і вирішення фінансових завдань; 4) навчання та розвитку персоналу, в межах якої оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання та здатність вдосконалюватися в майбутньому [7].

Говорушко Т. А., Климаш Н. І. вказують на те, що в теперішній час для проведення аналізу ефективності діяльності підприємства виділяють такі основні методичні підходи [23]:

- ринковий – використовують для того, щоб здійснити порівняння даного підприємства з аналогічним. Перевагою є його об'єктивність та актуальність.

Недоліком є його складність застосування, оскільки може виникнути проблема браку даних або їх недостовірності;

- дохідний – ґрунтується на доходах, які створені на прогнозній вартості майна, і переважно на позиції покупця. Перевагою є врахування зміни вартості у часі. Недоліком є значна трудомісткість;

- витратний – ґрунтується на тому, що ефективність діяльності підприємства відображають його витрати. Перевагою є оцінювання реально існуючих активів. Недоліком є часте неврахування вартості нематеріальних активів та гудвілу.

Перелічені підходи ґрунтуються на застосуванні таких методів: модель Дюпона; ROI (рентабельність інвестицій); EPS (чистий прибуток на одну акцію); ROE (дохідність акціонерного капіталу); ROA (дохідність чистих активів); CF (грошовий потік); EVA (економічна додана вартість); EBITFA (операційний прибуток); MVA (ринкова додана вартість); BSC (збалансована система показників); CVA (грошова додана вартість); TSR (показник сукупної акціонерної дохідності); CFROI (грошовий потік віддачі на інвестований капітал) [11].

Вищезазначені методи переважно використовуються на підприємствах з іноземними інвестиціями. Практика свідчить, що ті підприємства, які використовують сучасні методи аналізу ефективності діяльності, значно краще оптимізували діяльність та значним чином підвищили її ефективність.

По характеру здійснених витрат всі види ефективності поділяють на 2 групи:

1. Ефективність ресурсів, що використовуються.
2. Ефективність витрат (всіх спожитих ресурсів).

До першої групи відноситься ефективність виробничих фондів, трудових ресурсів, нематеріальних ресурсів.

До другої групи відноситься ефективність капітальних вкладень і поточних витрат, ефективність загальних витрат. Узагальнюючий показник витрат є розмір

капітальних вкладень, а результатів виробництва – чистий прибуток (джерело окупності капітальних вкладень і подальшого розвитку виробництва).

За умовами оцінки ефективність поділяють на: реальну; розрахункову; умовну. Реальна відображає фактичний рівень витрат і результатів по даним бухгалтерського обліку. Розрахункова – на проектних і планових показниках. Отримують їх шляхом розрахунку. Умовна – умовні ціни на продукцію (госпрозрахункова).

Основні показники ефективності діяльності суб'єкта господарювання показано на рис. 1.8.

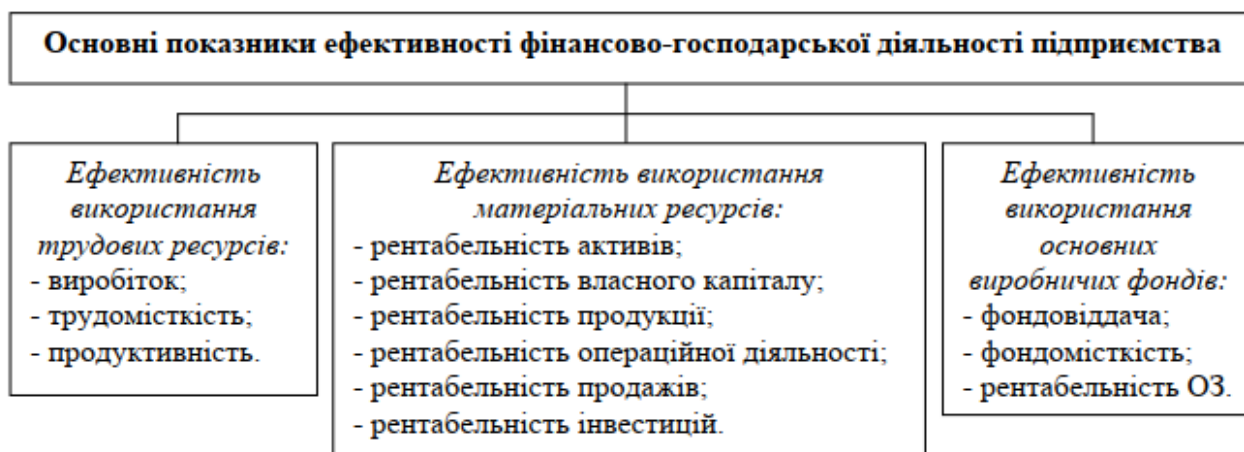


Рис. 1.8 - Основні показники ефективності діяльності суб'єкта господарювання

Розрахунки економічної ефективності базуються на порівнянні показників прийнятого та базового варіанту без урахування дисконтування одноразових затрат (табл. 1.7). За базу в залежності від поставленої мети приймаються такі показники:

1) узагальнюючі показники ефективності виробництва:

- рентабельність виробництва;
- виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів;
- прибуток на одиницю загальних витрат;
- рівень задоволення потреб ринку.

Таблиця 1.7 - Система показників ефективності виробництва

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
• Рівень задоволення потреб ринку	• Темпи зростання продуктивності праці	• Загальна фондовіддача (за обсягом продукції)	• Оборотність оборотних коштів
• Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів	• Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці	• Фондовіддача активної частини основних фондів	• Рентабельність оборотних коштів
• Прибуток на одиницю загальних витрат	• Відносне вивільнення працівників	• Рентабельність основних фондів	• Відносне вивільнення оборотних коштів
• Рентабельність виробництва	• Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	• Фондомісткість одиниці продукції	• Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції)
• Витрати на одиницю товарної продукції		• Матеріаломісткість одиниці продукції	
• Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва	• Трудомісткість одиниці продукції	• Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів	• Рентабельність інвестицій
• Народногосподарський ефект використання одиниці продукції	• Зарплатомісткість одиниці продукції		• Строк окупності вкладених інвестицій

2) показники ефективності використання праці:

- темпи зростання продуктивності праці;
- відносне вивільнення працівників;
- трудомісткість одиниці продукції;
- коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу;
- зарплатомісткість одиниці продукції.

3) показники ефективності використання виробничих засобів:

- загальна фондовіддача;
- рентабельність основних засобів;
- фондовіддача активної частини основних засобів;

- матеріаломістність одиниці продукції;
- фондомістність.

4) показники ефективності використання фінансових коштів:

- оборотність оборотних активів;
- рентабельність оборотних активів;
- відносне вивільнення оборотних коштів;
- строк окупності інвестицій;
- рентабельність інвестицій;
- питомі капіталовкладення.

Сутність проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в тім, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) — трудових, матеріальних і фінансових — досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва (діяльності) стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання.

Рентабельність — відносний показник міри успішності функціонування економічного суб'єкта. Рентабельність дозволяє надати кількісну оцінку ефективності діяльності певних складових, підрозділів, процесів чи явищ на підприємстві. Загальна характеристика показників рентабельності представлена в табл. 1.8 [13; 43].

Загалом показники рентабельності (табл. 1.8) оцінюють ефективність роботи підприємства: рівень управління ресурсами компанії для генерування прибутку, ступінь фінансової стабільності та автономії (оснащеності власними фінансовими засобами), вміння примножувати капітал на основі віддачі всіх інвестованих коштів, здатність до вчасного реагування на зміни кон'юнктури ринку, рівень прибутковості компанії як об'єкта для подальшого залучення інвестицій.

Таблиця 1.8 - Загальна характеристика показників рентабельності

Показник	Математичне відображення	Характеристика
Рентабельність активів, %	$R_{акт} = ЧП/СА$, ЧП - чистий прибуток, грн., СА – середньорічна вартість активів, грн.	Висвітлює ефективність процесу управління активами компанії для генерування доходу, рівень оптимізації структури активів.
Рентабельність власного капіталу %	$R_{вк} = ЧП/ВК$, ВК- власний капітал, грн.	Показує обсяг прибутку на кожен інвестовану гривню у власний капітал. Визначає зміни прибутковості, рівень зростання добробуту
Рентабельність продукції, %	$R_{пр} = ЧП/С$, ВП – валовий прибуток, грн С – собівартість продукції (включно з витратами на збут та адміністративними затратами), грн	Дозволяє визначити ефективність випуску кожного виду продукції окремо та скоригувати товарну структуру.
Рентабельність продажів (обороту), %	$R_{об} = ЧП/В$, В – виручка від реалізації, грн	Характеризує ефективність реалізації основної продукції (товарних позицій), оцінює успішність взаємодії оперативної та стратегічної діяльності.
Рентабельність основної діяльності, %	$R_{од} = ВП/С$	Віддзеркалює рівень ефективності виробничої діяльності та політики ціноутворення разом
Рентабельність операційної діяльності, %	$R_{оп} = ПОД/ОВ$, ПОД – прибуток від операційної діяльності, грн ОВ – операційні витрати, грн	Встановлює окупність витрат циклу операційної діяльності, включаючи витрати на виробництво товарів та надання послуг, виконання робіт, продаж та просування продукції.
Рентабельність звичайної діяльності, %	$R_{зд} = ПЗ/ОВ$, ПЗ – прибуток від звичайної діяльності, грн	Показує рівень генерації звичайних (передбачуваних) доходів, надає якісну оцінку процесу їх формування.
Рентабельність господарської діяльності, %	$R_{гд} = ЧП/(ОВ+ДВ)$, ДВ – додаткові (надзвичайні) витрати, грн	Розкриває загальну результативність господарської діяльності, узагальнює ефективність господарювання, враховуючи всі поточні витрати (звичайні та надзвичайні)

Показники другого рівня, які закладені в класичному підході оцінки ефективності господарювання, акцентують увагу на раціональності розпорядження окремими видами ресурсів. Проведення аналізу за показникам другого рівня необхідно реалізовувати в динаміці задля встановлення існуючих

тенденцій, отримання напрямку їх розвитку, що дозволяє сформулювати висновок про наявність процесів з позитивних та негативних відбитком для підприємства.

Характеристика ряду показників другого рівня оцінки ефективності діяльності підприємства відображена в табл. 1.9 [14; 46].

Розглянемо детальніше кожен з наведених показників (табл. 1.9) за рахунок наведення формули розрахунку.

Показник фондовіддачі надає інформацію щодо ефективності використання основних виробничих фондів. Так рівень фондовіддачі обчислюється за наступною формулою:

$$\Phi_{\text{в}} = \frac{O}{OЗ}, \quad (1.3)$$

O – обсяг виробництва;

$OЗ$ – середньорічна вартість основних засобів.

Аналіз даного коефіцієнта проводиться в динаміці: при зростанні його значення наявні позитивні тенденції в діяльності підприємства. Для стимулювання підвищення кількісного виміру фондовіддачі на підприємствах необхідним постає умова інтенсивнішого використання виробничих фондів та незадіяних у виробництві та зрошених основних засобів для зниження їх середньорічної вартості.

Фондомісткість є зворотнім до фондовіддачі показником, тому формула для розрахунку приймає вигляд:

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{OЗ}{O}, \quad (1.4)$$

Рентабельність основних засобів розраховується з використанням показника частого прибутку:

$$P_{\text{оз}} = \frac{\text{ЧП}}{OЗ}, \quad (1.5)$$

ЧП – чистий прибуток.

Таблиця 1.9 - Загальна характеристика показників другого рівня відповідно до традиційного підходу визначення ефективності

Назва показника	Характеристика показника
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві
Фондомісткість	Показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової продукції
Рентабельність ОЗ	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів
Коефіцієнт використання обладнання	Показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності
Коефіцієнт змінності обладнання	Відображає кількість змін роботи обладнання
Коефіцієнт оборотності ОК	Показує ефективність використання оборотних коштів (ОК) на підприємстві
Коефіцієнт завантаженості	Характеризує величину оборотних коштів на 1 грн реалізованої продукції підприємства
Тривалість обороту	Відображає тривалість обороту коштів (в днях)
Рентабельність оборотних коштів	Показує відношення прибутку до середніх залишків оборотних фондів за певний період
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрат часу на виробництво одиниці продукції
Трудомісткість продукції	Показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або обсягу виготовленої продукції
Фондоозброєність	Показує вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень ЗП припадає на 1 гривню виготовленої продукції
Коефіцієнт ефект. капітальних вкладень	Визначає абсолютну ефективність інвестицій
Термін окупності капітальних вкладень	Період часу в роках, за який побудоване чи реконструйоване підприємство забезпечує накопичення прибутку в розмірах, що дорівнюють здійсненим капітальним вкладенням
Зведені витрати	Дорівнює сумі поточних витрат на одиницю продукції за i -м варіантом (C_i) та добутку нормативного коефіцієнта ефективності (E_n) та питомих (на одиницю продукції) капітальних вкладень за i -м варіантом. Найкращим буде варіант з мінімальним значенням зведених витрат
Норма прибутковості	Характеризує величину чистого прибутку, що приходить на одиницю інвестиційних вкладень
Рентабельність продукції	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт ефект. використання ресурсів	Характеризує рівень поточних витрат на виробництво продукції (робіт, послуг)

Задовільним вважається зниження показника в порівнянні зі значенням попереднього періоду. При аналізі даного критерія слід звертати увагу на темпи зростання його складових: темп росту вартості основних фондів має бути нижчим від індексу росту виготовленої продукції.

Показник віддзеркалює рівень використання основних засобів для формування дохідності капіталу компанії. Зростання показника в динаміці свідчить про підвищення ефективності управління виробничими фондами, наявними в розпорядженні компанії.

Коефіцієнт використання обладнання розраховується за формулою:

$$K_{\text{во}} = \frac{O}{\Pi_{\text{обл}}} , \quad (1.6)$$

$\Pi_{\text{обл}}$ – виробнича потужність обладнання.

Зазначений показник відображає рівень виробничої продуктивності на основі залученості та інтенсивності використання обладнання.

Також елементом, здатним надати характеристику виробничо-управлінським процесам на підприємстві, є коефіцієнт змінності обладнання:

$$K_{\text{зо}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_z}{\sum_{i=1}^n n} , \quad (1.7)$$

K_z – кількість змін,

n – кількість одиниць обладнання.

Зростання значення коефіцієнта змінності устаткування свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів, що відповідно сприяє нарощуванню обсягів виробництва. З метою ліквідації низьких значень даного показника необхідним постає усунення надлишку устаткування, що знаходиться у володінні компанії. Неефективне використання обладнання (мала кількість змін використання) призводить до формування недоамортизації, оскільки таке обладнання не здатне перенести власну вартість на продукції адекватним чином, що відобразиться на кінцевих фінансово-економічних показниках холдингу.

«Основні напрямки підвищення показника змінності роботи устаткування:

- підвищення рівня спеціалізації робочих місць, що забезпечує зростання серійності виробництва і завантаження устаткування;
- підвищення ритмічності роботи;
- краща організація ремонтного справи, застосування передових методів організації ремонтних робіт»;
- зниження простоїв, пов'язаних з недоліками в організації обслуговування робочих місць, забезпечення верстатників заготовками, інструментом.

Оцінка ефективності діяльності на основі аналізу спроможності компанії генерувати прибуток внаслідок проведення циклу «гроші-товар-гроші». Таку оцінку дозволяє сформулювати коефіцієнт оборотності оборотних активів, який розраховується як відношення виручки до оборотних коштів:

$$K_{ок} = \frac{О}{ОК}, \quad (1.8)$$

ОК – усереднені залишки оборотних коштів.

Збільшення показника за незмінного обсягу реалізованої продукції свідчить про використання установою меншого розміру оборотних коштів, що сприяє підвищенню ефективності управління матеріальними та грошовими ресурсами. Тому коефіцієнт оборотності оборотних коштів висвітлює загальний тренд в процесах господарської діяльності: зниження фондомісткості, збільшення темпів зростання продуктивності та ін.

Допоміжним критерієм для аналізу оборотності виступає показник тривалості обороту оборотних коштів. Формула для розрахунку має вигляд:

$$T_{ок} = \frac{Д}{K_{ок}}, \quad (1.9)$$

Д – кількість днів у періоді (переважно 360).

Величину оборотних коштів на кожну грошову одиницю проданої продукції показує коефіцієнт завантаження. Показник обчислюється за формулою:

$$K_{\text{зав}} = \frac{OK}{O}, \quad (1.10)$$

Чим нижчим є значення показника, тим ефективніше використовуються оборотні кошти підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів відображає ряд показників: продуктивність праці, трудомісткість продукції, фондоозброєність, зарплатомісткість продукції.

Продуктивність праці можна визначити, скориставшись формулою:

$$ПП = \frac{O}{T}, \quad (1.11)$$

T – трудовитрати живої праці (в годинах).

Зростаючі в динаміці значення показника вказують на випуск продукції зі зниженням обсягу трудових витрат, що призводить до зменшення собівартості створюваної продукції та одночасному прискоренні зростання виробництва.

Оберненим до продуктивності праці є показник трудомісткості, який обчислюється наступним співвідношенням:

$$ТП = \frac{T}{O}, \quad (1.12)$$

Ріст показника трудомісткості продукції в порівнянні зі значенням минулого періоду може свідчити про негативні тенденції в ефективності використання ресурсів, підвищення значення – навпаки.

Важливим показником, що висвітлює ступінь ефективності трудової діяльності, виступає фондоозброєність праці. Формула для розрахунку:

$$\Phi_o = \frac{OK}{СЧ}, \quad (1.13)$$

$СЧ$ – середньооблікова чисельність працівників.

Значення фондоозброєності надає інформацію щодо технічної сторони оснащення праці. Зміна показника вказує на зрушення в технічній будові капіталу.

Максимізація критеріїв фондоозброєності та продуктивності праці стимулює підвищення граничного продукту, призводячи до збільшення попиту на працю.

Оберненим до даних показників є зарплатомісткість продукції, що розраховується за співвідношенням:

$$З_{\pi} = \frac{\Phi_{\text{оп}}}{B}, \quad (1.14)$$

$\Phi_{\text{оп}}$ – фонд оплати праці.

Позитивний результатом для підприємства можна вважати зниження рівня зарплатомісткості, адже наявні процеси активізації рентабельності витрат на оплату праці.

Аналіз раціональності використання капітальних вкладень здійснюють за допомогою коефіцієнта ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень та зведених витрат.

Коефіцієнт ефективності капітальних вкладень розраховується як:

$$K_{\text{кв}} = \frac{\Delta\Pi}{\text{КВ}}, \quad (1.15)$$

$\Delta\Pi$ – приріст прибутку від капітальних вкладень,

КВ – капітальні вкладення.

Чим вище значення коефіцієнта ефективності капітальних вкладень, тим раціональніше підприємство демонструє управління капітальних вкладень. Термін окупності капітальних вкладень обчислюють за формулою:

$$TO_{\text{кв}} = \frac{\text{КВ}}{\Delta\Pi}, \quad (1.16)$$

Термін окупності капітальних вкладень розраховують з метою отримання інформації ухвалення рішення щодо доцільності здійснення вкладень та для оцінки віддачі від вже інвестованих коштів.

Зведені витрати підприємства для забезпечення ефективності функціонування мають прямувати до можливого мінімуму задля уникнення перевитрат. Зведені витрати можна представити у наступному вигляді:

$$3B = C_i + E_n K_i \rightarrow \min, \quad (1.17)$$

C_i – сума поточних витрат на одиницю продукції за i -тим варіантом,

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності,

K_i – обсяг питомих капітальних вкладень за i -тим варіантом.

Підсумкову оцінку ефективності діяльності надає показник норми прибутковості. Формула для розрахунку подана у наступному вигляді:

$$H_n = \frac{\Pi}{OЗ + ОК}, \quad (1.18)$$

Π – прибуток.

Рівень ефективності управління поточними витратами в процесі виробництва продукції показує коефіцієнт використання ресурсів. Формула показника має вигляд:

$$K_{вр} = \frac{Ч_{пп}}{Ч_{пр} + (OЗ + ОК)K_{зав}}, \quad (1.19)$$

$Ч_{пп}$ – чиста продукція в порівняних цінах (цінах минулого періоду),

$Ч_{пр}$ – витрати ресурсів, виражені чисельністю працівників.

На основі наведеної інформації представимо розширений варіант оцінки ефективності функціонування підприємства (рис. 1.9) [13,44].

Формування конкурентоспроможності підприємства є багатоаспектним процесом, який базується на використанні науково-обґрунтованих методів і підходів. Методологічні засади цього процесу включають визначення критеріїв, індикаторів та факторів конкурентоспроможності, а також розробку системи кількісного і якісного аналізу.

Для аналізу рівня конкурентоспроможності застосовуються різні кількісні та якісні методи. Одним із ключових є використання формул для розрахунків основних індикаторів.



Рис. 1.9 - Методика оцінювання ефективності діяльності компанії

Показник оцінки інноваційного потенціалу, який значною мірою впливає на загальну конкурентоспроможність, представлено формулою :

$$ІП = \frac{I_r}{I_{cp}} \times 100\% \quad (1.20)$$

де:

I_r – кількість впроваджених інновацій;

I_{cp} – середній показник інновацій у галузі.

Цей індекс дозволяє оцінити рівень інноваційної активності підприємства та підготувати основу для оцінки якості продукції. [28, с 54]

Якість продукції є важливою складовою конкурентоспроможності:

$$IQP = \frac{P_q}{P_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (1.21)$$

де P_q – обсяг продукції, що відповідає стандартам якості;

$P_{\text{заг}}$ – загальний обсяг продукції.

Покращення якості продукції призводить до зниження собівартості та підвищення ефективності використання ресурсів. [29, с 46-47]

Для оцінки ефективності виробництва використовується коефіцієнт:

$$K_{\text{вп}} = \frac{\Phi P}{\Pi P} \times 100\% \quad (1.22)$$

де ΦP – фактичне використання ресурсів; ΠP – планове використання ресурсів.

Частка ринку дозволяє оцінити позиції підприємства в конкурентному середовищі:

$$MS = \frac{V_i}{V_t} \times 100\% \quad (1.23)$$

де V_i – обсяг продажів підприємства; V_t – загальний обсяг продажів у галузі.

Збільшення ринкової частки також підвищує фінансову стійкість. [31, с 42]

Індекс конкурентоспроможності (ІКП):

$$ІКП = \sum_{i=1}^n W_i \times K_i \quad (1.24)$$

де W_i – вага i -го критерію конкурентоспроможності (визначається експертним шляхом); K_i – значення i -го критерію (наприклад, якість продукції, вартість, терміни поставки).

Ця формула дозволяє оцінити загальний рівень конкурентоспроможності через сукупність ключових параметрів. [35, с 25]

Розрахунок ринкової частки (як індикатора позиції на ринку):

$$S = \frac{V_i}{V_t} \times 100\% \quad (1.25)$$

де S – частка підприємства на ринку (%); V_i – обсяг продажів підприємства;

V_t – загальний обсяг продажів на ринку.

Чим більша частка підприємства, тим вищий рівень його конкурентоспроможності. [36, с 18-19]

Таким чином, діяльність будь-якого підприємства як складної соціально-економічної системи визначається та оцінюється значною кількістю параметрів. Одним з ключових таких параметрів виступає ефективність. Ефективність діяльності підприємства є його комплексною характеристикою, що охоплює усі бізнес- процеси, сфери та напрями функціонування суб'єкта господарювання.

Під ефективністю запропоновано розуміти комплексну характеристику, що відображає співвідношення між результатами діяльності та витратами або ресурсами, залученими для досягнення відповідного результату, та визначає перспективи функціонування та розвитку суб'єкта господарювання у довгостроковому періоді.

Загалом систематичний аналіз ефективності функціонування підприємства на основі зазначених показників відіграє визначну роль в повноцінному комплексі управління компанією, оскільки результати проведеної оцінки можуть допомогти в побудові покрокового плану для досягнення як тактичних, так і стратегічних цілей.

Розробка нових методик та інструментів діагностики, удосконалення механізму оцінки ефективності в цілому залишається актуальним завданням для кожного підприємства, адже якісно проведена оцінка дозволяє координувати рівень відповідності отриманих проміжних ефектів заздалегідь встановленим фінальним результатам, формує аналітичне підґрунтя для зазначення системи раціональних заходів, направлених на зростання прибутковості та ліквідації вузлів локалізації неефективної діяльності підприємства.

Методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства включають системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегії конкурентних переваг, використання кількісних та якісних методів оцінки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та аналіз його фінансових показників

У сучасних умовах динамічного розвитку торгівлі та високої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств. ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із лідерів українського ринку роздрібної торгівлі, що постійно розширює свою мережу та модернізує підходи до обслуговування споживачів. Зростання вимог споживачів, поява нових конкурентів, цифровізація торгівлі та потреба в адаптації до змін ринкового середовища зумовлюють необхідність системного аналізу діяльності підприємства та впровадження заходів, спрямованих на зміцнення його конкурентних позицій.

ТОВ «АТБ-маркет» є частиною корпорації ТОВ «АТБ-маркет», яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та товарами повсякденного попиту. Адреса підприємства: 49000, м. Дніпро, Україна. Код ЄДРПОУ: 30487219. Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Утім, навіть для таких масштабних гравців важливим залишається пошук резервів для підвищення ефективності, оптимізації витрат, вдосконалення логістики, асортименту та клієнтоорієнтованих підходів.

ТОВ «АТБ-маркет» була заснована у 1993 році в місті Дніпропетровськ (зараз Дніпро). Спочатку підприємство займалося дистрибуцією товарів, спеціалізуючись на продажі продуктів харчування в регіоні. Це був час економічних змін в Україні після розпаду СРСР, і на ринку почали з'являтися нові компанії, які шукали свої ніші.

У 1998 році компанія відкрила перший магазин під торговою маркою ТОВ «АТБ-маркет». Це був важливий крок до розвитку власної роздрібної мережі. Назва «АТБ-маркет» (аббревіатура від «Агротехбізнес») відображала початкову спрямованість на агропромисловий бізнес, проте з часом компанія сфокусувалася на роздрібній торгівлі. З моменту відкриття першого магазину компанія почала впроваджувати формат дискаунтера — магазину з доступними цінами, що став основою її стратегії.

У 2000-х роках мережа ТОВ «АТБ-маркет» почала активно розширюватися по всій Україні. Відкриття нових магазинів супроводжувалося розвитком логістичних можливостей, включаючи створення сучасних розподільчих центрів і оптимізацію постачання. Завдяки цьому компанія змогла швидко збільшити свою присутність у різних регіонах країни та стати одним з провідних ритейлерів України.

У 2003 році ТОВ «АТБ-маркет» офіційно запровадила формат дискаунтера, що став ключовою стратегією компанії. Магазины ТОВ «АТБ-маркет» почали активно пропонувати продукцію за нижчими цінами, оптимізувавши витрати на операційну діяльність і зменшивши маржі на товари. Це дозволило компанії залучити широке коло споживачів і закріпити свою позицію на ринку.

Протягом 2010-х років ТОВ «АТБ-маркет» продовжувала стрімко розширювати свою мережу магазинів. На цей період припадає також модернізація існуючих торгових точок і впровадження інновацій у логістиці та управлінні. Компанія впроваджувала автоматизовані системи управління запасами та розширила свій автопарк, що дозволило значно підвищити ефективність постачання товарів до магазинів.

Однією з важливих змін цього періоду стало активне впровадження власних торгових марок, що стало ще одним способом підтримки конкурентоспроможних цін.

На сьогоднішній день ТОВ «АТБ-маркет» є лідером українського ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування. Компанія не тільки продовжує розширювати свою мережу, але й активно впроваджує інноваційні рішення, зокрема розвиває напрямок електронної комерції та оптимізує процеси за допомогою цифрових технологій.

Компанія активно підтримує соціальні ініціативи, зокрема благодійні проекти, допомогу у зонах військового конфлікту, підтримку освітніх та медичних закладів. Компанія також дотримується принципів сталого розвитку, зокрема впроваджує екологічні стандарти у своїй діяльності, зменшуючи використання пластику та впроваджуючи енергоефективні рішення в магазинах.

Компанія неодноразово отримувала нагороди як лідер українського ринку роздрібної торгівлі. ТОВ «АТБ-маркет» визнавали найуспішнішою роздрібною мережею за результатами незалежних опитувань та досліджень.

Асортимент продукції в магазинах ТОВ «АТБ-маркет» охоплює широкий спектр товарів:

продукти харчування (хліб, м'ясо, молочна продукція, овочі, фрукти, заморожені продукти тощо)

непродовольчі товари (побутова хімія, засоби гігієни, товари для дому)

продукція власних торгових марок (власний бренд «АТБ-маркет», який охоплює різні категорії товарів)

підтримка локальних виробників — значна частина продукції в магазинах мережі постачається українськими виробниками.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне управління великою мережею продуктових магазинів, оптимізацію операційних процесів, управління ланцюгами постачання та досягнення стратегічних цілей компанії. Оскільки ТОВ «АТБ-маркет» є однією з найбільших роздрібних мереж в Україні, її

структура є багаторівневою та передбачає чіткий поділ на функціональні відділи і регіональні підрозділи.

Основні елементи організаційної структури:

Вищий керівний склад

Генеральний директор: Відповідає за загальне управління компанією, визначення стратегічних цілей, управління ключовими напрямками діяльності, представлення інтересів компанії на ринку та перед акціонерами.

Наглядова рада: Зазвичай складається з вищих керівників або акціонерів, які контролюють виконання стратегії компанії, фінансові показники та ефективність роботи топ-менеджменту.

2. Функціональні департаменти

Департамент роздрібної торгівлі. Відповідає за управління мережею магазинів, контроль за дотриманням стандартів роботи, планування та відкриття нових точок продажу.

Департамент маркетингу. Відповідає за маркетингову стратегію компанії, рекламу, просування бренду ТОВ «АТБ-маркет», розробку програм лояльності для клієнтів, аналіз ринку та конкурентів.

Департамент закупівель. Відповідає за постачання товарів, проведення переговорів з постачальниками, забезпечення асортименту продукції, контроль за цінами та умовами постачання.

Логістичний департамент. Відповідає за управління логістичними процесами, включаючи транспортування товарів, роботу розподільчих центрів та управління складськими запасами.

Фінансовий департамент. Займається фінансовим плануванням, бюджетуванням, аналізом витрат, звітністю та управлінням фінансовими ризиками.

Юридичний відділ. Відповідає за правові аспекти діяльності компанії, договірну роботу, юридичний супровід угод, а також дотримання чинного законодавства.

Департамент кадрової політики (HR). Відповідає за управління персоналом, включаючи набір, навчання, розвиток, мотивацію та контроль за дотриманням трудових стандартів.

3. Регіональні управління

Для ефективного управління великою кількістю магазинів ТОВ «АТБ-маркет» по всій Україні, компанія має регіональні підрозділи або управління. Кожне з них відповідає за діяльність магазинів у певному географічному регіоні.

4. Менеджмент на рівні магазинів :

- управляючий магазином - керує операційною діяльністю окремого магазину, відповідає за продажі, обслуговування клієнтів, дотримання стандартів якості та управління персоналом магазину;

- заступник управляючого - допомагає управляючому в організації роботи, управлінні персоналом або веденні обліку товарів;

- персонал магазину - касири, продавці-консультанти, працівники складу.

5. Система контролю та аудиту

Внутрішній аудит. Відповідає за перевірку фінансових і операційних процесів компанії, оцінку ефективності роботи, контроль за дотриманням внутрішніх політик та стандартів.

Служба безпеки. Забезпечує контроль за дотриманням правопорядку в магазинах, мінімізацію втрат товару та захист інтересів компанії.

6. IT-департамент

Відповідає за розробку та підтримку інформаційних систем, включаючи ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), касові системи, а також онлайн-інструменти для управління магазинною мережею і логістикою.

Це важливий напрямок у сучасній ритейл-компанії, що забезпечує автоматизацію процесів і збільшення їх ефективності.

7. Департамент розвитку

Займається плануванням і реалізацією стратегій зростання, включаючи відкриття нових магазинів, розширення мережі, інновації у форматах магазинів і впровадження новітніх технологій у ритейл.

Організаційна структура ТОВ «АТБ-маркет» побудована таким чином, що різні рівні — від центрального офісу до магазинів на місцях — функціонують узгоджено і мають чіткий розподіл повноважень та відповідальності. Це дозволяє компанії ефективно управляти великою мережею і досягати стратегічних цілей, таких як зростання, оптимізація витрат і забезпечення високих стандартів обслуговування.

Основними конкурентами ТОВ «АТБ-маркет» є ТОВ «METRO» та ТОВ «Сільпо». Вони здійснюють свою діяльність в тій самій сфері, що і ТОВ «АТБ-маркет», надають приблизно однакові послуги та мають близький асортимент (табл. 2.1). Для порівняння фінансових показників трьох конкурентів ТОВ «Сільпо», ТОВ «METRO» та ТОВ «АТБ-маркет» було обрано основні значення: чистий дохід від реалізації товарів, собівартість реалізованих товарів, обсяги реалізованої продукції у тис. грн., валовий та чистий прибуток підприємств в період з 2019 року по 2023 рік. Були виконані і проаналізовані відхилення за кожен рік. Дані занесено до табл. 2.1.

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «АТБ-маркет» представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.1 - Основні фінансові показники в динаміці торгового підприємства «АТБ-маркет» та його основних фірм конкурентів

Підприємства	Роки					Відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	148 745 255	148 332 869	148 745 255	148 332 869	181089700	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28
ТОВ «Сільпо»	62 446 681	64 402 634	72 784 231	69 990 601	84 727 987	3,13	3,13	3,13	3,13	3,13
ТОВ «METRO»	17 831 325	21 464 254	25 944 347	20 152 149	25 554 115	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37
Чистий прибуток (збиток), тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	11 906 670	4 625 556	8328900	2811400	-450400	-61,15	-61,15	-61,15	-61,15	-61,15
ТОВ «Сільпо»	1 638 317	153 528	-417 390	-763 231	1 140 287	-90,63	-90,63	-90,63	-90,63	-90,63
ТОВ «METRO»	694 401	232 988	539 235	455000	482 487	-66,45	-66,45	-66,45	-66,45	-66,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	110 486 259	110 721 024	110486300	108509300	133239800	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21
ТОВ «Сільпо»	47 249 897	47 340 607	52 182 935	50 815 360	60 419 457	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19
ТОВ «METRO»	15 182 103	18 225 336	21 927 493	17 115 276	21 180 988	20,04	20,04	20,04	20,04	20,04
Валовий прибуток, тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	38 258 996	37 611 845	38259000	39823600	47849800	-1,69	-1,69	-1,69	-1,69	-1,69
ТОВ «Сільпо»	17 152 737	15 106 074	20 601 296	19 175 241	24 308 530	-11,93	-11,93	-11,93	-11,93	-11,93
ТОВ «METRO»	2 649 222	3 238 918	4 016 854	3 036 873	4 373 127	22,26	22,26	22,26	22,26	22,26
Обсяги реалізації продукції тис. грн										
ТОВ «АТБ-маркет»	148 745 255	148 332 869	148745300	148332900	181089700	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28	-0,28
ТОВ «Сільпо»	62 446 681	64 402 634	72784231	69990601	84 727 987	3,13	3,13	3,13	3,13	3,13
ТОВ «METRO»	17 831 325	21 464 254	25 944 347	20152149	25 554 115	20,37	20,37	20,37	20,37	20,37

Таблиця 2.2 - Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ - маркет» за 2019-2023 рр.

№	Показник	Роки					Відхилення									
		2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютне, тис.грн					Відносне, %				
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Товарна продукція, млн. грн.	8495,0	7672,7	8495,0	7672,7	8253,4	-822,3	822,3	-822,3	580,7	-241,6	-9,68	10,72	-9,68	7,57	-2,84
2	Товарна продукція в співставних цінах 2023 р., млн грн	104910,3	123864,4	9548,4	7672,7	8253,4	18954,1	-114316,0	-1875,7	580,7	-96656,9	18,07	-92,29	-19,64	7,57	-92,13
3	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	79560,7	92747,9	148745,3	148332,9	181089,7	13187,3	55997,3	-412,4	32756,8	101529,0	16,58	60,38	-0,28	22,08	127,61
4	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	25349,6	31116,40	110486,3	108509,3	133239,8	5766,8	79369,9	-1977,0	24730,5	107890,2	22,75	255,07	-1,79	22,79	425,61
5	Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн/грн	0,32	0,34	0,74	0,73	0,74	0,0	0,4	0,0	0,0	0,4	5,30	121,40	-1,72	1,37	132,25
6	Кількість осіб, тис. ос.	55,0	62,0	67,0	75,0	60,0	7,0	5,0	8,0	-15,0	5,0	12,73	8,06	11,94	-20,00	9,09
7	Фонд оплати праці, млн. грн.	19480,0	20546,0	11288,5	16017,8	29231,6	1066,0	-9257,5	4729,3	13213,8	9751,6	5,47	-45,06	41,89	82,49	50,06
8	Середня заробітна плата працівників, тис. грн./ос.	354,2	331,39	168,5	213,6	487,2	-22,8	-162,9	45,1	273,6	133,0	-6,44	-49,15	26,77	128,09	37,56
9	Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1992,5	1870,3	1649,0	1446,8	3018,2	-122,2	-221,3	-202,2	1571,4	1025,7	-6,13	-11,83	-12,26	108,61	51,48
10	Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	11288,5	16017,8	23895,7	20763,6	22365,3	4729,3	7877,9	-3132,1	1601,7	11076,8	41,89	49,18	-13,11	7,71	98,12
11	Середньорічна вартість активів, млн. грн.	38987,3	41478,2	42395,4	41380,4	47487,9	2490,9	917,2	-1015,0	6107,5	8500,6	6,39	2,21	-2,39	14,76	21,80
12	Фондовіддача, грн/грн	0,45	0,40	0,40	0,37	0,37	-0,1	0,0	0,0	0,0	-0,1	-11,11	0,00	-7,50	0,00	-17,78
13	Фондомісткість, грн/грн	2,50	2,40	2,50	2,71	2,71	-0,1	0,1	0,2	0,0	0,2	-4,00	4,17	8,40	0,00	8,40
14	Фондоозбросність, грн/грн	381,3	377,4	356,6	296,6	372,8	-3,9	-20,8	-60,0	76,2	-8,5	-1,02	-5,51	-16,83	25,69	-2,23
15	Середньорічний залишок оборотних активів, млн. грн.	5876,4	6125,5	6407,4	8423,6	13515,6	249,1	281,9	2016,2	5092,0	7639,2	4,24	4,60	31,47	60,45	130,00
16	Валовий прибуток, млн грн	32867,4	35278,9	38259,0	39823,6	47849,8	2411,5	2980,1	1564,6	8026,2	14982,4	7,34	8,45	4,09	20,15	45,58
17	Чистий дохід від реалізації продукції, млн.грн.	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	2938,7	3959,0	-412,4	32756,8	39242,1	2,07	2,73	-0,28	22,08	27,66
18	Чистий прибуток, млн. грн.	9567,4	9467,2	8328,9	2811,4	-450,4	-100,2	-1138,3	-5517,5	-3261,8	-10017,8	-1,05	-12,02	-66,25	-116,0	-104,7
19	Рентабельність продукції, %	8,5	7,8	7,53	2,59	-0,03	-0,7	-0,3	-4,9	-2,6	-8,5	-	-	-	-	-
20	Рентабельність продажів, %	7,2	6,7	5,6	1,9	0,00	-0,5	-1,1	-3,7	-1,9	-7,2	-	-	-	-	-
21	Рентабельність підприємства, %	36,8	36,0	34,8	13,5	-0,03	-0,8	-1,1	-21,3	-13,6	-36,8	-	-	-	-	-

З даного аналізу (табл. 2.2) видно, що обсяг реалізації у 2020 році зріс 13187,29 тис грн або 16,58 %. У 2021 році він ще росте на 55997,31 тис грн або 60,38 %. У 2022 році падає на 412,4 тис. грн або 0,28%. У 2023 році він зростає на 32756,8 тис. грн або 22,08 %. В загалом обсяг реалізованої продукції виріс на 101529 тис грн або 127,61%.

Витрати на 1 грн товарної продукції у 2020 році зросли на 0,02 грн/грн, а в 2021 – ще на 0,41 грн/грн. Протягом 2021-2023 рр приблизно однакові. І дорівнюють 0,74 грн/грн на кінець досліджуваного періоду (рис. 2.1).

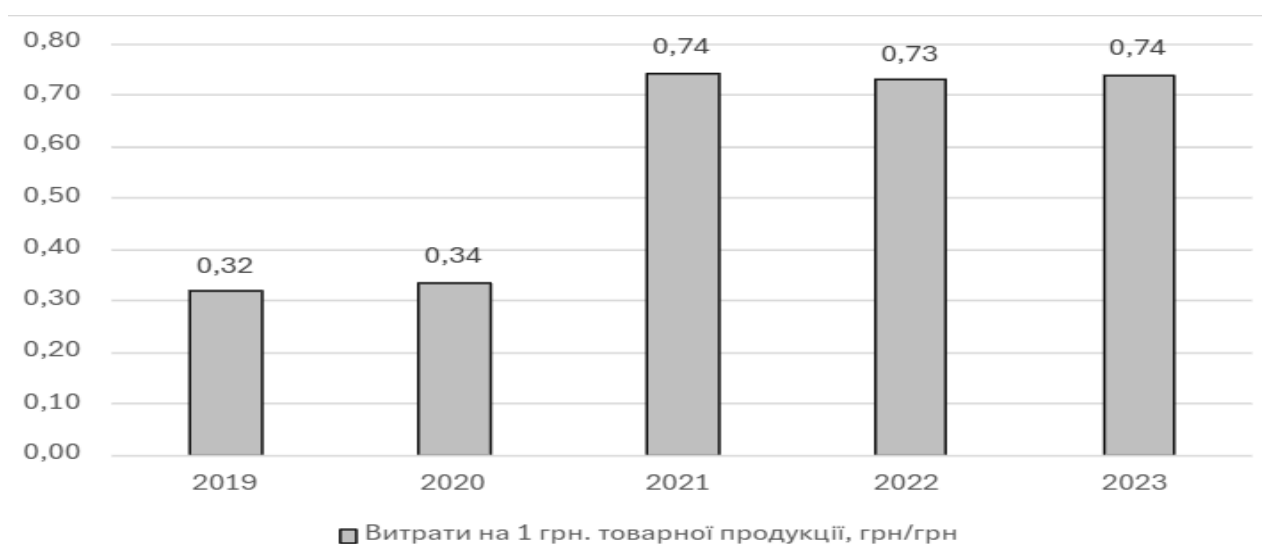


Рисунок 2.1 - Зміна витрат на 1 грн товарної продукції за 2019-2023 роки

Продуктивність праці падає на 122,20 тис грн/ос або 6,13% у 2020 році, у 2022 році ще на 221,3 тис грн/ос або 11,83%, у 2022 р - на 202,3 тис грн/ос або 12,27% у, а потім зростає на 1571,4 тис грн/ос або 108,6 % у 2023 р. взагалі ж вона зросла на 51,4%, що дорівнює 1025,7 тис грн/ос (рис.2.2).

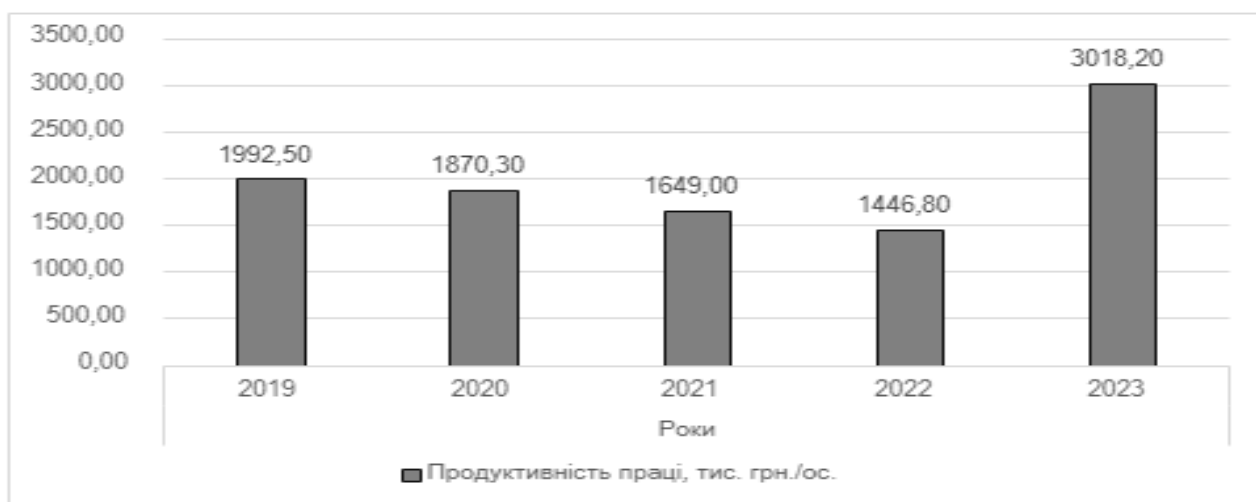


Рисунок 2.2 - Зміна продуктивності праці за 2019-2023 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зріс на 2938,7 млн грн або 2,07 %. У 2022 році 2021 роком зменшився на 412,4 млн грн або 0,28 % і становить 148332,9 млн грн. В 2023 році він зріс на 32756, 8 млн грн. або 22,1 % та дорівнює 181089,7 млн грн. Якщо порівняти 2023 рік та 2019, то чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 39242,1 млн грн або 27,66 % (рис. 2.3).

Собівартість реалізованої продукції на початок досліджуваного періоду становить 25349,64 млн грн. У 2020 році вона зросла на 5766,76 млн грн або 22,75 %. У 2021 році вона зросла ще на 79369,9 млн грн або 255,07%. У 2022 році вона дорівнює вже 108509,3 млн грн, тобто впала на 1977 млн грн або 1,79 %. В 2023 році вона зростає аж на 20,6 % або 24730,5 млн грн в порівнянні з 2022 р. і дорівнює вже 133239,8 млн грн.

Динаміка зміни чистого доходу та собівартості в 2019-2023 років показана рис. 2.5.

Фондовіддача у 2020 році вона дорівнює 0,4 грн/грн. У 2021 році вона становить 0,4 грн/грн, в 2022 році вона зменшується на 0,3 грн/грн та дорівнює вже 0,37 грн/грн. У 2023 році фондівіддача залишається на рівні з минулим роком.



Рисунок 2.3 - Динаміка зміни чистого доходу та собівартості в 2019-2023 рр.

Фондомісткість у 2020 році зменшилась на 0,1 грн/грн, у 2021 році збільшилась на 0,1 грн/грн, у 2022 році в порівнянні з минулим роком збільшується на 0,21 грн/грн та становить 2,71 грн/грн. такий же результат ми спостерігаємо і в 2023 році.

Фондоозброєність у 2020 році зменшилась на 3,9 грн/грн або 1,02 %. У 2021 році становить 356,6 грн/грн. У 2022 році фондоозброєність зменшилась на 16,83% або 60,03 грн/грн, а потім у 2023 році – збільшилась на 76,18 грн/грн або 25,7 %. За досліджуваний період вона зменшилась на 2,23 % або 8,05 грн/грн.

Середньорічна вартість основних засобів протягом 2019-2023 рр. зменшується на 11076,8 млн грн або 98,12 %. Спочатку у 2020 році вона зросла на 4729,3 млн грн або 41,89 %, а у 2021 році ще на 7877,9 млн грн або 49,18 %. Потім у 2022 році вона зменшується на 3132,1 млн грн або 13,11 %, а у 2023 році збільшується на 1601,7 млн грн або 7,7 % (рис.2.9).

Валовий прибуток за 2019-2023 рр зростає на 14982,4 млн грн або 45,58 %, а чистий прибуток падає на 1017,8 млн грн або 104,71 % (рис.2.4). Це пов'язано з бойовими діями на території України.

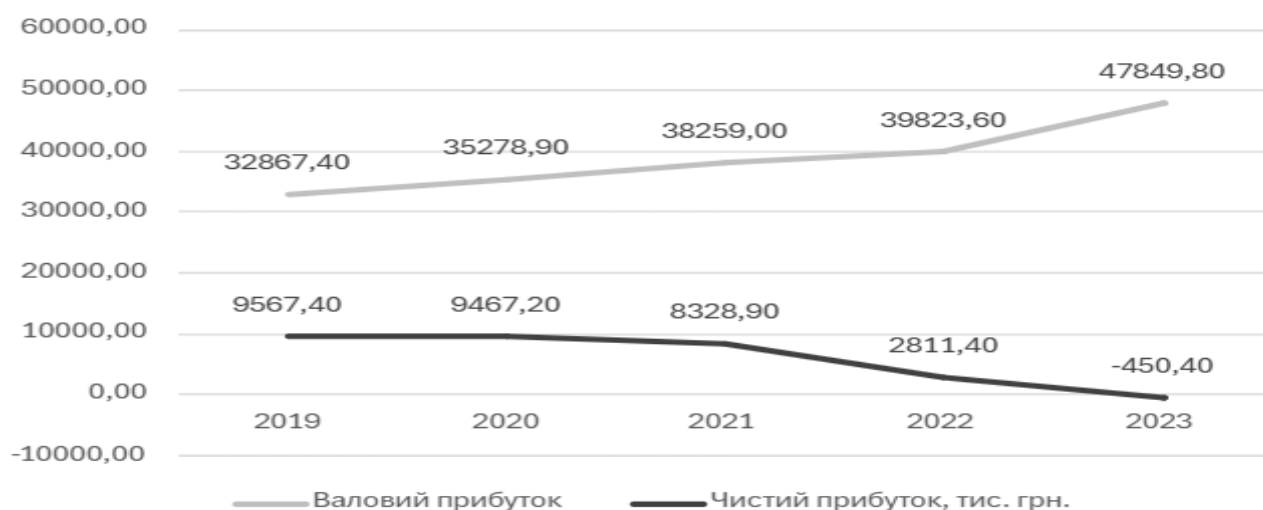


Рисунок 2.4 - Динаміка зміни валового прибутку та чистого прибутку

Рентабельність продукції в 2020 році зменшується на 0,7% . У 2021 році становить вона становить 7,53 %. В 2022 році вона зменшується на 4,94 %, а в 2023 ще на 2,60 %. В кінці досліджуваного періода рентабельність продукції становить -0,03 %. Рентабельність продажів поступово подала з 2019 до 2023 рр. Спочатку вона становила 8,5 % у 2019 році, 7,8% у 2020 році, 5,60 % у 2021 році, потім у 2022 році – 1,90 %, а в 2023 вже дорівнює -0,002 %.

Рентабельність підприємства теж зазнала такого погіршення. З 36,8 % у 2019 році, 36% у 2020, 34,86% у 2021 році. В 2022 році вона різко падає до 13,54 %, а потім взагалі до критичних -0,03 % у 2023 році. Це пов'язано з веденням бойових дій та окупації деяких областей України (рис.2.5).



Рисунок 2.5 - Зміна рентабельності продукції в 2019-2023 рр.

Зміна рентабельності продажів підприємства в 2019-2023 рр. представлена на рис. 2.6 та рис. 2.7.

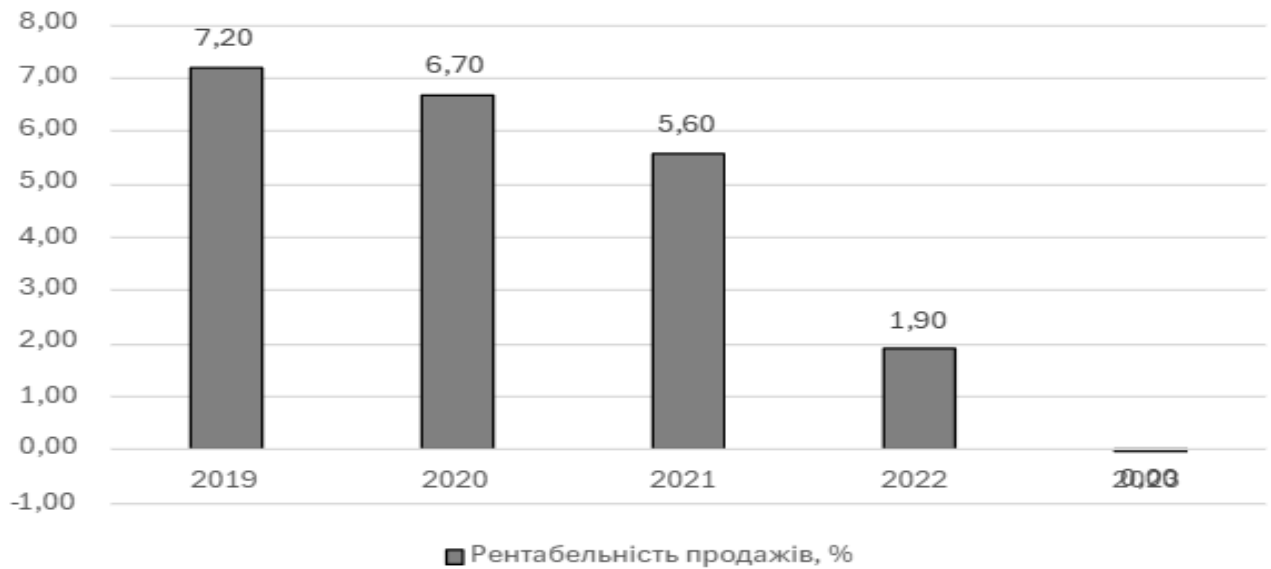


Рисунок 2.6 - Зміна рентабельності продажів в 2019-2023 рр.

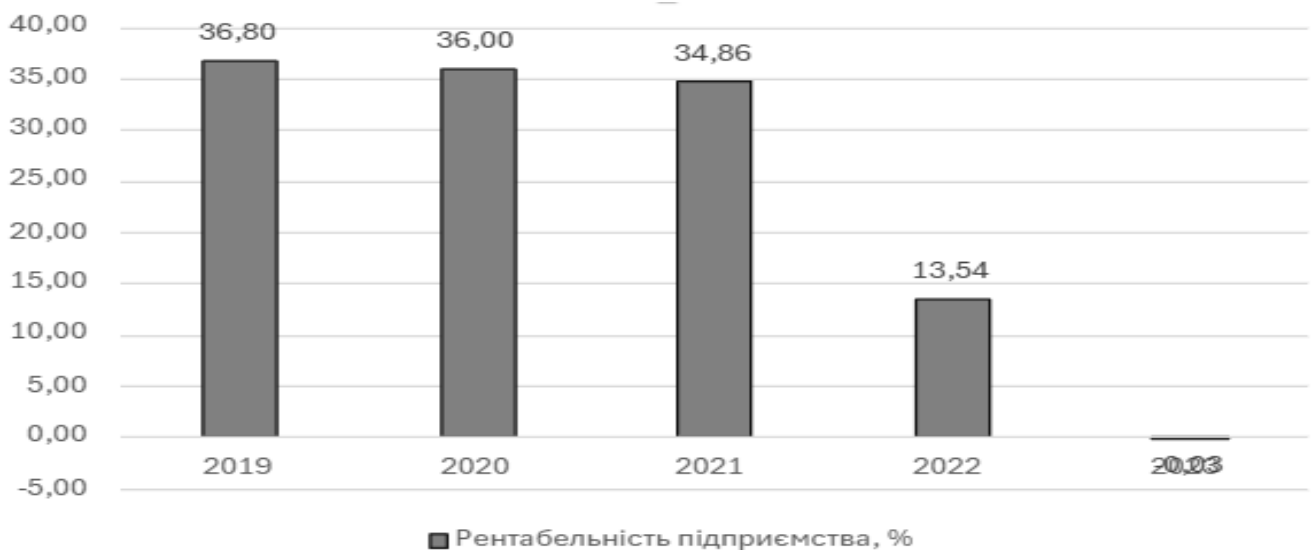


Рисунок 2.7 - Зміна рентабельності підприємства в 2021-2023 рр.

Проведемо аналіз ліквідності. Результати розрахунків представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Ліквідність балансу ТОВ “АТБ-маркет” за 2019-2023 рр.

№	Група активів	2019	2020	2021	2022	2023	Група зобов'язань	2019	2020	2021	2022	2023	Платіжний надлишок або нестача				
													2019	2019	2019	2019	2019
1	Найбільш ліквідні активи А1, млн грн	3599	3506	6407	8423	13515	Найбільш термінові зобов'язання П1, млн грн	19634	23783	23783	27989	34285	-16034	-2027	-1376	-19565	-20770
2	Швидко ліквідні активи А2, млн грн	793	1192	1192	1477	1836	Короткострокові зобов'язання П2, млн грн	3228	5639	5639	5481	1242	-2435	-444	-5638	-5479	-1240
3	Повільно ліквідні активи А3, млн грн	5011	6423	6423	7771	8615	Довгострокові зобов'язання та інші зобов'язання П3, млн грн	2496	9966	9966	9875	8672	2514	-354	-3542	-2103	-57
4	Важко ліквідні активи А4, млн грн	7490	18601	18601	23895	22365	Довгострокові зобов'язання П4, млн грн	2496	9966	9966	9875	8672	499,	8634	8634	14020	13692

В табл. 2.3 помітно, що протягом всього періоду термінові зобов'язання (Π_1) більше ніж ліквідні активи (A_1), пояснюється це не розумністю тримати активи у грошових одиницях або ж у цінних паперах з коротким терміном, аджепри дії інфляції вони дуже швидко втрачають свою цінність.

Компанії буде значно вигідніше тримати своє майно у активах, які не чутливі до дії інфляції, а саме у будівлях, запасах напівфабрикатів або ж у готової продукції.

Таку ж ситуацію маємо з швидколіквідними активами (A_2) та короткостроковими зобов'язаннями (Π_2). Вони більше протягом усього періоду, що є негативним явищем для підприємства.

Повільно ліквідні активи (A_3) не перевищують довгострокових зобов'язань (Π_3). Протягом аналізованого періода ця різниця зменшується, що вказує на покращення роботи і ліквідності компанії.

Протилежну ситуацію спостерігаємо з важколіквідними активами (A_4) та довгостроковими зобов'язаннями (Π_4). Тут вже активи більше за пасиви протягом усього періоду та ця різниця стає все більшою. Це є позитивним фактором для підприємства.

$$A_1 < \Pi_1, A_2 < \Pi_2, A_3 < \Pi_3, A_4 > \Pi_4$$

Як бачимо ліквідність підприємства не є абсолютною. Це є негативно.

Внесемо показники ліквідності в табл. 2.4.

З табл. 2.4 видно, що в 2020 році показник впав на 0,07, у 2021 році – на 0,08, у 2022 році показник впав на 0,29, а у 2023 році – він виріс на 0,42. Це означає, що на початку періоду підприємство мало скрутну ситуацію, але воно змогло покращити свій стан, що є вже позитивним фактором. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2020 році на 0,06, збільшення його у 2021 році на 0,03, у 2022 році зменшення на 0,29 та його збільшення у 2023 р на 0,36 прямо пов'язане зі зміною дебіторської заборгованості, спочатку вона зменшується, а потім збільшується, що призвело до зміни коефіцієнта.

Таблиця 2.4 – Зміна ліквідності ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 років

Показники	Норм. значення	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)			
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2019
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	>2	1,37	1,30	1,22	0,93	1,25	-0,07	-0,08	-0,29	-0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	1,21	1,15	1,18	0,89	1,25	-0,06	0,03	-0,29	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,0042	0,0035	0,003071	0,001979	0,005134	-0,0007	-0,000429	-0,001	0,000934

Оскільки компанія має рівень активів, які зберігаються в грошових коштах, тому що вони відчутно вразливі до інфляції, тому коефіцієнт абсолютної ліквідності має дуже низьке значення та за весь проаналізований період навіть не досягає норми.

З табл. 2.4 видно, що в 2020 році коефіцієнт покриття знизився на 0,07, у 2021 році – на 0,08, у 2022 році показник впав на 0,29, а у 2023 році – він виріс на 0,42. Це означає, що на початку періоду підприємство мало скрутну ситуацію, але воно змогло покращити свій стан, що є вже позитивним фактором. Зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2020 році на 0,06, збільшення його у 2021 році на 0,03, у 2022 році зменшення на 0,29 та його збільшення у 2023 р на 0,36 прямо пов'язане зі зміною дебіторської заборгованості, спочатку вона зменшується, а потім збільшується, що призвело до зміни коефіцієнта. Оскільки компанія має рівень активів, які зберігаються в грошових коштах, тому що вони відчутно вразливі до інфляції, тому коефіцієнт абсолютної ліквідності має дуже низьке значення та за весь проаналізований період навіть не досягає норми.

Фінансову стійкість покажемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансова стійкість ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Нв, тис грн	45000000	50000000	5522404	-4010213	35000000
Нд, тис грн	80000000	85000000	8821259	-1928793	70000000
Нз, тис грн	400000000	450000000	49530232	26428183	520000000
Нв +/-		+5000000	+521204	-9532617	7510213
Нд +/-		+5000000	+321259	-10750052	8928793
Нз +/-		+50000000	+4530232	-23102049	25 571 817
Нв +/-		+	+	-	+
Нд +/-		+	+	-	+
Нз +/-		+	+	-	+

З табл. 2.5 видно, що в 2020-2021 роках фінансовий стан підприємства був стійким, а потім у 2022 році він похитнувся, а в 2023 році він вирівнявся та знов став стійким.

Показники оцінки фінансової стійкості показано у табл. 2.6.

Як видно з табл. 2.6 коефіцієнт автономії протягом 2019-2023 років не перевищує нормативний рівень для цього показника. Це свідчить про залежність компанії від фінансування з зовні та є не дуже привабливим для інвесторів.

Коефіцієнт автономії є занадто малим, тому протилежний йому показник є більшим за бажану норму ($<2,0$). Це є негативним фактором. З цього також видно, що компанія є залежною від зовнішнього фінансування й менше приваблює інвесторів до неї.

Коефіцієнт маневреності спочатку зменшується, а потім і зростає, але цього все одно не достатньо навіть для нормативного порогу. Це є неприємним фактором.

Упродовж 2019-2023 років коефіцієнт фінансової стійкості був нижче норми (>1), що вказує на нездатність погасити свої кредити і позики. Ситуацію не спасає навіть збільшення цього показника у 2023 році.

Таблиця 2.6 – Показники оцінки фінансової стійкості ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

№	Показники	Норм знач.	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
								2020/2019	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2023/2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,40	0,39	0,38	0,33	0,42	-0,01	-0,01	-0,05	0,09	0,02
2	Коефіцієнт фін. залежності	<2,0	2,50	2,60	2,64	3,02	2,50	0,10	0,04	0,38	-0,52	0,00
3	Маневреність роб. капіталу	за пл.	0,15	0,14	0,12	-0,5	0,05	-0,01	-0,02	-0,62	0,55	-0,10
4	Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,35	0,34	0,33	-0,13	0,28	-0,01	-0,01	-0,46	0,41	-0,07
5	Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	0,65	0,63	0,61	0,50	0,7	-0,02	-0,02	-0,11	0,20	0,05
6	Коефіцієнт спів. позик. і вл. капіталу	-	1,50	1,60	1,64	2,02	1,8	0,10	0,04	0,38	-0,22	0,30
7	Коефіцієнт стійкості фінансування	0,8-0,9	0,45	0,44	0,43	0,38	0,4	-0,01	-0,01	-0,05	0,02	-0,05
8	Коефіцієнт конц. позикового капіталу	<0,5	0,60	0,61	0,62	0,67	0,58	0,01	0,01	0,05	-0,09	-0,02
9	Коефіцієнт стр. фін. необ. активів	<1	0,18	0,16	0,15	0,11	0,13	-0,02	-0,01	-0,04	0,02	-0,05
10	Коефіцієнт довг. залучення позикових коштів	-	0,10	0,11	0,11	0,12	0,15	0,01	0,00	0,01	0,03	0,05
11	Коефіцієнт заб. вл. об. коштами	>0,1	0,20	0,18	0,11	-0,15	0,2	-0,02	-0,07	-0,26	0,35	0,00
12	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	<0,2	0,08	0,075	0,075	0,068	0,065	-0,005	0,000	-0,007	-0,003	-0,015
13	Коефіцієнт пот. зобов'язань	>0,5	0,90	0,91	0,926	0,932	0,950	0,01	0,016	0,006	0,018	0,05
14	Коефіцієнт стр. бізнесу	>0,2	0,002	0,002	0,002	0,003	0,005	0,0004	-0,0004	0,001	0,001	0,003
15	Коефіцієнт заб. запасів роб. капіталом	>0,2	8,50	8,80	8,61	-1,99	7,5	0,30	-0,19	-10,6	9,49	-1,00

Компанія наразі залежна від кредитів. На це вказує коефіцієнт співвідношення. За даний період він спочатку збільшився, а потім зменшився, але в загалом залишився на неприйнятному рівні. Це є негативним аспектом.

Коефіцієнт стійкості фінансування за 2019-2023 рр. не дотягує до нормативного показника. Він навіть не має половини потрібного значення. Це значить, що компанія не має своїх стійких фінансових джерел.

Ріст частки позичкового капіталу у 2022 році, а потім його зменшення у 2023 році показує нестабільність коефіцієнта концентрації позичкового капіталу, але він більше ніж допустима норма для нього ($<0,5$), що є не дуже добрим фактором у діяльності підприємства.

Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів знаходиться на доволі низькому рівні за весь аналізований період й не перевищує нормативного значення. Це є позитивно та показує зниження фінансування необоротних активів саме за допомогою довгострокових зобов'язань.

За підтримки довгострокових кредитів спостерігається зростання інвестиційної активності, що вже не є позитивним фактором. Це показує стабільне збільшення коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів протягом 2019-2023 років.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами за аналізований період не є однозначним. У 2021 році він перевищує нормативне значення, що є позитивно, у 2022 році він вже спускається у від'ємну зону, а це вже негативно. У 2023 ж він знову перевищує норму.

За весь аналізований період коефіцієнт довгострокових зобов'язань не перевищує нормативного значення ($<0,2$). Це показує прийнятний рівень об'єму довгострокових зобов'язань в формуванні капіталу компанії.

Протилежним до коефіцієнта довгострокових зобов'язань є коефіцієнт поточних зобов'язань. Даний показник перевищує нормативний рівень та показує вагу поточних зобов'язань в джерелах формування позичкового капіталу.

Коефіцієнт страхування бізнесу за весь період не досягає нормативного рівня та показує на дуже низьку суму резервного запасу.

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом не є стабільним. У 2021 році він набагато перевищує нормативний показник ($>0,2$), у 2022 він вже є від'ємним, а в 2023 році знову суттєво більшим за норму. роках та суттєво перевищує нормативний рівень ($>0,2$). Тобто спочатку підприємство мало дуже високий рівень покриття матеріальних оборотних активів, потім навпаки дуже малий, і нарешті знову високий. В загалом у 2023 році компанія досягла гарних результатів у цьому напрямі.

Показники ділової активності показано в табл. 2.7.

З табл. 2.7 помітно, що коефіцієнт оборотності активів спершу зменшується, а потім збільшується, що свідчить спочатку про зниження частки використання активів на 0,54, а пізніше і про їх зростання на 0,66. В 2023 році ми бачимо вже кращу картину використання активів.

Значення коефіцієнту оборотності оборотних активів також спочатку падає, а потім і зростає. В 2021 році він становив 1,15, в 2022 – 0,36, а в 2023 – 1,2. Ефективність виробництва різко падає в 2022 році через початок війни на території країни, а в 2023 році зростає. Це означає покращення діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу падає в 2022 році в порівнянні з 2021, а в 2023 - зростає, що показує краще використання власних коштів. Коефіцієнт дебіторської заборгованості зменшується протягом 2018-2020 років, в 2021 різко зростає та в 2022 знов падає. Це свідчить про те, що покупці не вчасно погашають заборгованість перед підприємством.

Оборотність кредиторської заборгованості у першу половину періоду падає, що показує зменшення надання позик та кредитів підприємству. а в другу - стрімко зростає, що навпаки вказує на збільшення цього критерія.

Таблиця 2.7 – Показники ділової активності ТОВ «АТБ-маркет» за період 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
							2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,80	0,75	0,78	0,24	0,90	-0,05	0,03	-0,54	0,66	0,10
2	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,20	1,10	1,15	0,36	1,20	-0,10	0,05	-0,79	0,84	0,00
3	Коефіцієнт оборотності запасів	60,50	58,00	57,21	13,89	60,00	-2,50	-0,79	-43,32	46,11	-0,50
4	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,70	1,65	1,62	0,66	1,80	-0,05	-0,03	-0,96	1,14	0,10
5	Коефіцієнт оборотності коштів розрахунків (дебіторської заборгованості) ^в	1,25	1,22	1,20	0,38	1,50	-0,03	-0,02	-0,82	1,12	0,25
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,80	1,75	1,70	0,40	1,85	-0,05	-0,05	-1,30	1,45	0,05
7	Коефіцієнт завантаженості активів	1,30	1,28	1,28	4,21	1,5	-0,02	0,00	2,93	-2,71	0,20
8	Коефіцієнт завантаженості активів обороті ^в	0,90	0,88	0,87	2,75	1,00	-0,02	-0,01	1,88	-1,75	0,10
9	Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,65	0,63	0,62	1,52	0,7	-0,02	-0,01	0,9	-0,82	0,05

Оборотність кредиторської заборгованості у першу половину періоду падає, що показує зменшення надання позик та кредитів підприємству. а в другу - стрімко зростає, що навпаки вказує на збільшення цього критерія.

Зростає вартість майна компанії на одну гривню продажу, так як коефіцієнт завантаженості активів збільшується у 2022 році та сягає значення 4,21. Це вказує на падіння ефективності діяльності підприємства. А в 2023 році цей коефіцієнт навпаки падає, що показує на покращення діяльності підприємства.

Коефіцієнт завантаженості власного капіталу спершу збільшується та набуває максимального значення у 2022 році, а потім знижується у 2023 році та сягає 0,7.

Тривалість обороту активів подана в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Тривалість обороту активів ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)				
						2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Період обороту активів	450,0	460,0	459,4	1514,2	380,0	10,0	-0,6	1054,8	-1134,2	-70,0
Період обороту дебіторської заборгованості (K1)	290,0	300,0	298,9	952,4	260,0	10,0	-1,1	653,4	-692,4	-30,0
Період обороту запасів (K2)	5,8	6,1	6,3	25,9	5,8	0,30	0,2	19,6	-20,1	0,0
Період обороту кредиторської заборгованості (K3)	200,	210,0	211,6	898,6	190,0	10,0	1,5	687,0	-708,6	-10,0
Фінансовий цикл	90,0	92,0	93,7	79,7	75,0	2,0	1,7	-13,9	-4,7	-15,0

В табл. 2.8 період обороту активів за 2022 рік значно зростає. Це спричинено дефіцитом грошових коштів в компанії. А от в 2023 році даний показник вже різко падає, що є позитивним фактором для підприємства.

В 2022 році період дебіторської заборгованості збільшується більше, ніж в 3 рази, тому що підприємство не отримує кошти від дебіторів. А в 2023 році цей

показник навпаки зменшується більше, ніж в 3 рази, що значно покращує ситуацію.

Період обороту запасів так же як і минулі показники різко зростає в 2022 році, а в 2023 – різко падає. Але все ж цей показник не досягає занадто високих значень, що і вказує на деяку стабільність у керуванні запасами компанії.

Кредиторська заборгованість у 2021 році набуває найбільшого значення через початок війни. Це напряду вказує на дестабілізацію рухів коштів на підприємства. В 2023 ж році знову цей показник різко падає, що вказує на те, що підприємство стало краще контролювати потоки коштів.

Фінансовий цикл протягом всього аналізованого періоду стабільно зменшується. Це вказує на зменшення необхідності у фінансуванні своїх господарських потреб, що є доволі позитивним фактором.

Проведемо аналіз витрат та занесемо його результати у табл. 2.9. Також покажемо структуру витрат (2023р.) на рис. 2.8.

З табл. 2.9 видно, що собівартість реалізованої продукції зростає на 0,21 % у 2021 році, а у 2023 році ще аж на 20,34 %. Ці зміни були спричинені початком бойових дій на території України, що і призвело до погіршення господарської діяльності й зменшення собівартості в 2022 році.

Адміністративні витрати дуже стрімко зростають протягом всього періоду. Спочатку в 2022 році вони збільшуються на 128,97 % а потім в 2023 році – ще на 117,41 %. Пов'язано це зі зміною цін на аудиторські, юридичні та інші послуги.

Витрати на збут зменшуються на 1,83 % в 2021 році, а в 2023 році збільшуються на 4,41 %. Ці зміни було зумовлено зміною ціни на транспортування продукції, зміною структури виробництва, а також початок війни й скорочення через це точок збуту готової продукції.

Таблиця 2.9 – Структура та динаміка витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2019		2020		2021		2022		2023	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції	95432	75,3	102157	76,2	110486	77,8	110721	75,1	133240	72,58	6725	7,1	8330	8,2	235	0,2	22519	20,3	37808	39,6
Адміністративні витрати	2912	2,3	3614	2,7	4816	3,4	11027	7,5	23973	13,06	702	24,1	1202	33,2	6211	129,0	12946	117,4	21061	723,2
Витрати на збут	18432	14,6	20123	15,0	22451	15,8	22041	15	23013	12,54	1691	9,2	2328	11,6	-410	-1,8	972	4,4	4581	24,8
Інші операційні витрати	357	0,3	395	0,3	416	0,3	1115	0,8	1387	0,76	38	10,8	21	5,3	700	168,1	271	24,4	1030	288,7
Фінансові витрати	1453	1,2	1784	1,3	1954	1,4	1649	1,1	1709	0,93	330	22,7	170	9,5	-305	-15,6	60	3,6	255	17,6
Інші витрати	9	0,01	11	0,01	12	0,01	30	0,02	20	0,01	2	20,1	2	15,3	18	141,8	-10	-33,1	11	123,8
Витрати з податку на прибуток	1235	0,9	1575	1,2	1828	1,3	830	0,6	240	0,13	340	27,6	253	16,1	-999	-54,6	-589	-71,1	-995	-80,6
Разом	126830	100	130659	100	141963	100	147412	100	183580	100	6725	7,1	8330	8,2	235	0,2	22519	20,3	37808	39,6

Витрати на збут зменшуються на 1,83 % в 2021 році, а в 2023 році збільшуються на 4,41 %. Ці зміни було зумовлено зміною ціни на транспортування продукції, зміною структури виробництва, а також початок війни й скорочення через це точок збуту готової продукції. (рис. 2.8).

Інші операційні витрати стрімко збільшуються на 168,05 % у 2022 році, і в 2023 році ще на 24,35 %. Причиною таких змін є зміна собівартості реалізації, та зміна витрат курсових різниць. (рис. 2.8).

Фінансові витрати у 2022 році знижуються на 15,61 %, а в 2023 році збільшуються на 3,62 %. Це обумовлено зміною витрат по курсових різницях й зміною витрат по платі відсотків за кредити й пенсійним зобов'язанням.



Рисунок 2.8 – Структура витрат за елементами ТОВ «АТБ-маркет» за 2023 рік

Витрати за елементами операційних витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр. показано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Витрати за елементами операційних витрат ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 рр.

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2020/2019		2021/2020		2022/2021		2023/2022		2023/2019	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Матеріальні витрати	950	3,20	700	2,10	662	2,22	291	0,86	291	0,58	-250	-26,32	-37	-5,36	-388	-58,61	17	6,11	-659	-69,36
Витрати на оплату праці	8500	28,70	9000	27,00	11288	37,65	29231	49,76	29231	58,02	500	5,88	2289	25,43	4729	41,91	13213	82,51	20732	243,90
Відрахування на соціальні заходи	1850	6,24	2000	6,00	2137	7,13	1926	5,56	1926	3,82	150	8,11	138	6,88	-346	-16,18	134	7,51	76	4,11
Амортизація	3900	13,18	4100	12,30	4302	14,35	4134	9,82	4134	8,20	200	5,13	203	4,94	-1140	-26,50	972	30,73	234	6,01
Інші операційні витрати	10000	33,78	10500	31,50	11257	37,64	14517	45,41	14517	28,80	500	5,00	758	7,22	3358	29,82	-98	-0,67	4518	45,18

В табл. 2.10 ми бачимо, що матеріальні витрати падають на 58,61 % в 2022 році, а в 2023 році вони зростають на 6,11 %. Це пов'язано зі зменшенням ефективності господарської діяльності.

Витрати, які зв'язані з оплатою праці ростуть спочатку на 41,91 % у 2022 році, та продовжують свій ріст в 2023 році ще на 82,51 %.

Відрахування на соціальні фонди спочатку падають на 16,18 % в 2022 році, а в 2023 році вони ростуть на 7,51 %. Амортизаційні витрати теж спершу падають на 26,50 % у 2022 році, а пізніше в 2023 році вони ростуть на 30,73 %. Інші операційні витрати в 2022 році збільшуються на 29,82 %, а в 2023 році зменшуються на 0,67 %.

Отже, сума всіх витрат росте на 20,95 % в 2021 році, і ще на 39,70 % в 2023 році. Загалом сума всіх витрат виросла на 60,66 % протягом усього аналізованого періоду. Такі зміни пов'язані з початком бойових дій на території України та пригніченням через це об'єму господарської діяльності.

2.2. Аналізування основних показників ефективності діяльності суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентних переваг

Методологія аналізу та оцінки ефективності господарювання нині займає особливе місце в практиці формування сучасних більш досконалих управлінських концепцій, зміна яких обумовлена закономірною появою інструментів інформаційно-комунікаційних засобів, інноваційного менеджменту, цифрового маркетингу тощо.

Процес оцінювання ефективності діяльності являє собою дії та операції, направлені на виявлення негативних та позитивних тенденцій, слабких та сильних сторін досліджуваного об'єкта чи явища з повним урахуванням умов функціонування.

Проведемо аналіз доходів та занесемо його результат в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Аналіз доходів ТОВ «АТБ-маркет» 2019-2023

Показники	Роки										Відхилення									
	2019		2020		2021		2022		2023		2020/2019		2021/2020		2022/2021		2023/2022		2023/2019	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	140000	97,5	145000	97,3	148745	97,5	148 333	97,2	181 090	96,8	500 0	3,6	374 5	2,6	-412	-0,3	3275 7	22,1	41 090	29,4
Інші операційні доходи	1000	0,7	1200	0,8	1331	0,9	1 197	0,8	1126	0,6	200	20,0	131	10,9	-134	-10,1	-71	-5,9	126	12,6
Інші фінансові доходи	150	0,1	200	0,1	216	0,1	410	0,3	914	0,5	50	33,3	16	8,0	194	89,9	504	123,1	764	509,6
Інші доходи	0,01	0,0	0,012	0,0	14	0,0	0,006	0,0	0,006	0,0	0,0	20,0	0,0	16,7	-0,01	-57,1	0,0	0,0	-0,004	-40,0
Разом	141150	100	146412	100	150292	100	152939	100	187130	100	526 2	3,7	388 0	2,7	2647	1,8	3419 1	22,4	45980	32,6

Чистий дохід падає на 0,28 % в 2022 році, а от в 2023 році він навпаки зростає на 22,08 %.

Інші операційні доходи на підприємстві зменшуються на 10,07 % у 2022 році, і продовжують падати і в 2023 році на 5,91 %.

Інші фінансові доходи збільшуються протягом усього досліджуваного періоду. Спочатку вони зростають на 89,68 % у 2022 році та ще на 123,09 % наступного року.

Інші доходи підприємства становлять дуже низький об'єм, який ще й зменшився за аналізований період. В 2022 році він впав на 57,14 % та тримався на цьому ж рівні і наступного року.

Такі зміни доходів призвели до збільшення загальної суми доходів на 1,76 % в 2022 році та ще на 22,36 % у 2023 році.

Тепер проведемо аналіз фінансових результатів у табл. 2.12.

З табл. 2.12 видно збільшення валового прибутку в 2022 році на 4 %, а в 2023 - ще на 20%. Операційний дохід падає у 2022 році на майже 6%, а у 2023 році він зростає більш ніж на 33% (рис. 2.9). Ці зміни обумовлені зміною валового прибутку, зміною курсових різниць, зміною адміністративних витрат та зміною ціни й транспортування продукції.

Початок війни, як і було зазначено, в 2022 році призвів до зменшення господарської діяльності. Це призвело до падіння результату від операційної діяльності на 87 %. Прибуток до оподаткування у 2022 році стрімко падає на 71 %, а в 2023 році – навпаки зростає на 4 %, що не сильно і допомагає досягти позитивного результату від діяльності підприємства.

Чистий прибуток починає різко падати з 2022 року. Спочатку він впав на 66 %, а в 2023 – ще на 116 %, що призводить до збитку в розмірі 450 млн грн (рис. 2.10).

Таблиця 2.12 – Фінансові результати на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

№	Показник	Роки					Відхилення							
							Абсолютне				Відносне			
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	2938,7	3959	-412,4	32756,8	2,07	2,73	-0,28	22,08
2	Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	25349,6	31116,4	110486,3	108509,3	133239,8	5766,76	79369,9	-1977	24730,5	22,75	255,07	-1,79	22,79
3	Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	32867,4	35278,9	37611,8	39823,6	47849,8	2411,5	2332,9	2211,8	8026,2	7,34	6,61	5,88	20,15
4	Інші операційні доходи, млн. грн.	1000,0	1200,0	1196,6	1125,9	1500,0	200	-3,4	-70,7	374,1	20,00	-0,28	-5,91	33,23
5	Адміністративні витрати, млн. грн.	8000,0	8500,0	11026,8	23972,9	25000,0	500	2526,8	12946,1	1027,1	6,25	29,73	117,41	4,28
6	Витрати на збут, млн. грн.	20000,0	21000,0	22040,9	23012,9	24000,0	1000	1040,9	972	987,1	5,00	4,96	4,41	4,29
7	Інші операційні витрати, млн. грн.	1000,0	1100,0	1115,2	1386,7	1400,0	100	15,2	271,5	13,3	10,00	1,38	24,35	0,96
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн.	5000,0	4500,0	4625,6	603,3	600,0	-500	125,6	-4022,3	-3,3	-10,00	2,79	-86,96	-0,55
9	Інші фінансові доходи, млн. грн.	300,0	350,0	409,9	914,3	900,0	50	59,9	504,4	-14,3	16,67	17,11	123,05	-1,56
10	Інші доходи, млн. грн.	5,0	6,0	6,0	6,0	10,0	1	0	0	4	20,00	0,00	0,00	66,67
11	Фінансові витрати, млн. грн.	1500,0	1600,0	1648,7	1708,4	1600,0	100	48,7	59,7	-108,4	6,67	3,04	3,62	-6,35
12	Інші витрати, млн. грн.	20,0	25,0	29,9	20,0	18,0	5	4,9	-9,9	-2	25,00	19,60	-33,11	-10,00
13	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	4000,0	3800,0	3356,8	210,8	220,0	-200	-443,2	-3146	9,2	-5,00	-11,66	-93,72	4,36
14	Витрати (дохід) з податку на прибуток, млн. грн.	-700,0	-800,0	-829,1	-239,6	-200,0	-100	-29,1	589,5	39,6	14,29	3,64	-71,10	-16,53
15	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	9567,4	9467,2	8328,9	2811,4	-450,0	-100,2	-1138,3	-5517,5	-3261,4	1,05	12,02	66,25	-116,01

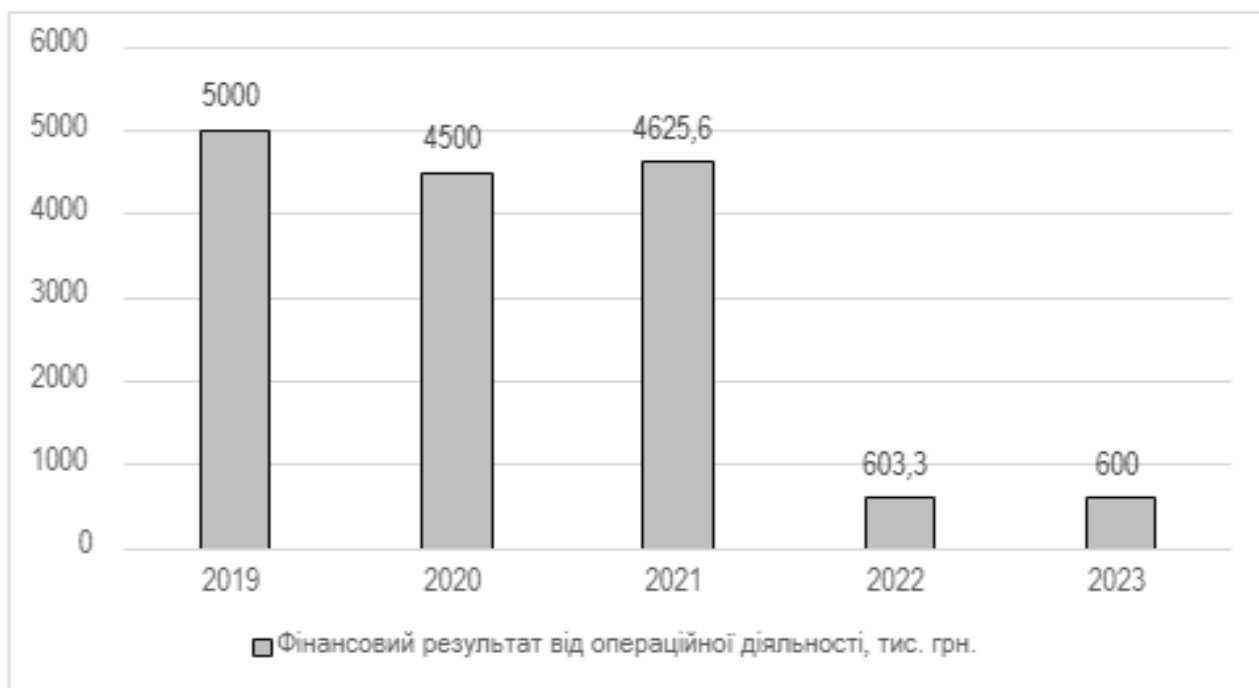


Рисунок 2.9 - Зміна фінансового результату від операційної діяльності
ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

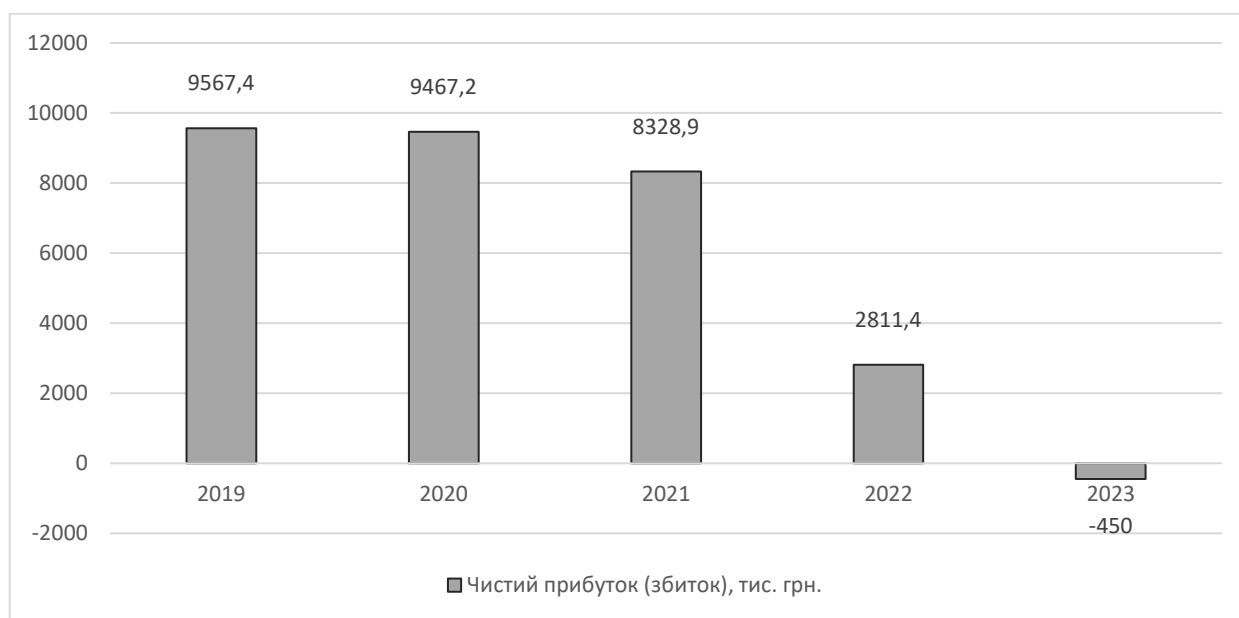


Рисунок 2.10 - Зміна чистого прибутку (збитку) ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-
2023 роки

Рентабельність показано в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Рентабельність ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

№	Показники	Роки					Відхилення				
		2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
ВИТРАТНІ ПОКАЗНИКИ											
1	Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг), %	8,0	7,8	7,5	2,6	-0,03	-0,2	-0,27	-4,9	-2,6	-8,0
2	Рентабельність операційної діяльності, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,20	-1,9	0,5	-1,9
3	Рентабельність звичайної діяльності, %	6,2	6,0	5,9	-1,1	0,95	-0,2	-0,04	-7,0	2,0	-5,2
4	Рентабельність господарської діяльності, %	6,2	6,0	5,9	-1,1	0,95	-0,2	-0,04	-7,0	2,0	-5,2
5	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	350,0	340,0	327,2	132,1	140,2	-10,0	-12,78	-195,0	8,1	-209,8
6	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	25,0	28,0	30,5	75,7	80,0	3,0	2,56	45,1	4,3	55,0
РЕСУРСНІ ПОКАЗНИКИ											
7	Рентабельність підприємства, %	40,0	36,0	34,8	13,5	-0,03	-4,0	-1,1	-21,3	-13,5	-40,0
8	Рентабельність власного капіталу, %	2,00	1,90	1,7	-0,2	0,2	-0,1	-0,2	-1,9	0,5	-1,8
9	Рентабельність залученого капіталу, %	6,30	6,10	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
10	Рентабельність перманентного капіталу, %	6,30	6,10	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
11	Рентабельність необоротних активів, %	35,0	34,5	33,9	35,9	37,0	-0,5	-0,5	1,9	1,1	2,0
12	Рентабельність оборотних активів, %	6,3	6,1	5,9	-1,1	0,9	-0,2	-0,1	-7,0	2,0	-5,3
13	Рентабельність покриття активів, %	2,5	2,4	1,9	2,6	1,3	-0,1	-0,4	0,6	-1,4	-1,2
14	Рентабельність окупності активів, %	2,5	2,4	1,9	2,6	1,3	-0,1	-0,4	0,6	-1,4	-1,2
15	Рентабельність покриття власного капіталу, %	2,0	1,9	1,7	-0,25	0,2	-0,1	-0,2	-1,9	0,5	-1,8
16	Рентабельність окупності власного капіталу, %	1,1	1,05	1,05	1,5	1,3	-0,05	0,0	0,5	-0,2	0,9
ДОХОДНІ ПОКАЗНИКИ											
17	Валова рентабельність продажу, %	7,0	6,0	5,6	1,9	-0,002	-1,0	-0,4	-3,7	-1,9	-7,0
18	Чиста рентабельність продажу, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,2	-1,9	0,5	-1,9
19	Рентабельність доходу від операційної діяльності, %	2,1	1,9	1,7	-0,2	0,2	-0,2	-0,2	-1,9	0,5	-1,9

З табл. 2.12 ми бачимо, що рентабельність продукції падає з 2021 по 2023 рік. Причиною є зростання собівартості та падіння прибутку (рис. 2.11).

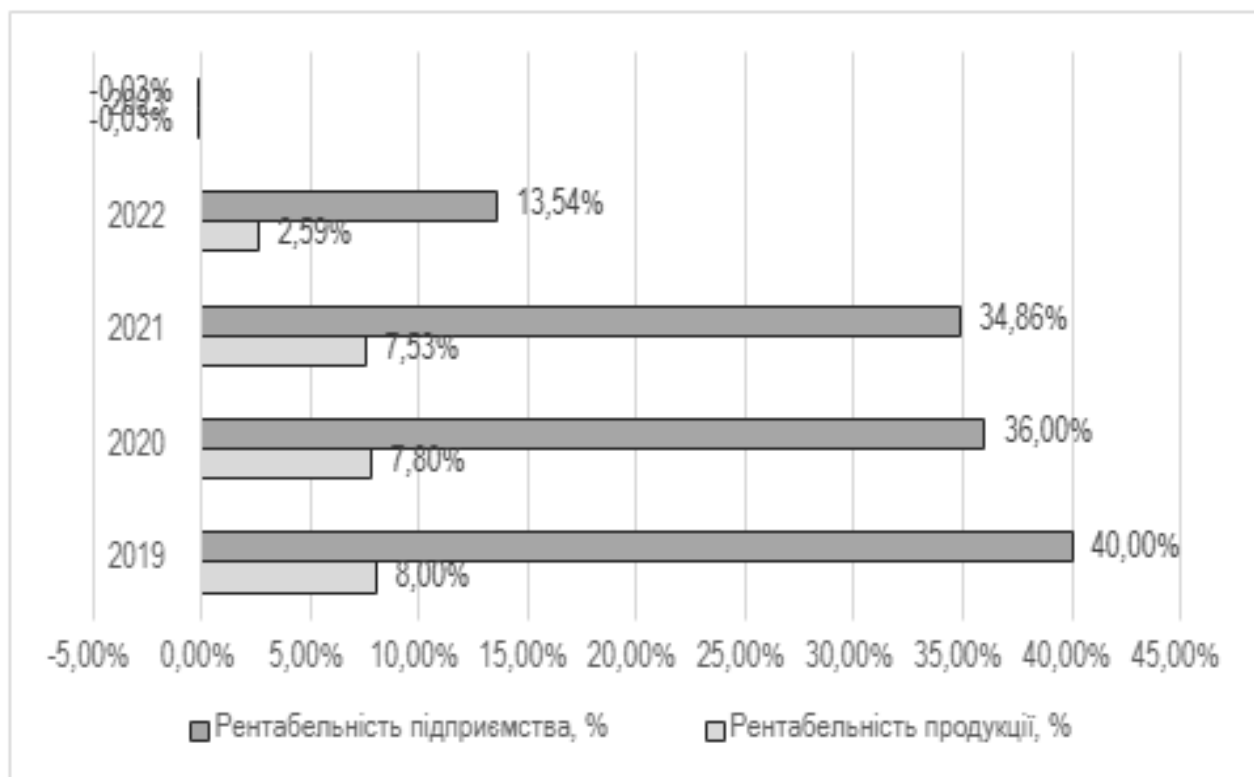


Рисунок 2.11 – Рентабельність продукції та підприємства
ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність операційної діяльності в 2022 році зменшується майже на 2 %, а в 2023 році збільшується на 0,5 %.

Також рентабельність звичайної діяльності у 2022 році знижується на 7 %, а в 2023 році збільшується на 2 %. Причиною є зміни доходу й витрат на підприємстві.

Рентабельність господарської діяльності також знижується в 2022 році на 7 %, а в 2023 році росте на 2 %. Причини цього вже були зазначені.

Коефіцієнт покриття виробничих витрат спочатку різко падає у 2022 році на 195 %, а потім в 2023 році збільшується на 8 %.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат спочатку в 2022 році зростає на 45 %, а потім у 2023 році ще підіймається на 4 %. Оскільки даний показник є

протилежним до минулого, то це є негативним фактором в діяльності на підприємстві.

Рентабельність підприємства у 2022 році падає на 21 % і в 2023 році продовжує падати ще на 13,5 %. З даного показника видно, що активи підприємства використовуються не так ефективно.

Як бачимо, окупність власного капіталу зменшується, так як його рентабельність у 2022 році падає на 2 %. В 2023 ж році вона трохи росте на 0,5%.

Рентабельність залученого капіталу спершу падає на 7 %, а в 2023 році навпаки збільшується на 2 % (рис. 2.12).

Довгострокові зобов'язання підприємства ростуть, що віддзеркалюється на показникові рентабельності перманентного капіталу. В 2022 році він падає на 7%, в 2023 році росте на 2 %. В загалом за весь аналізований період даний показник впав на 5 %.

Необоротні активи використовуються доволі ефективно. Ми це можемо бачити в рентабельності необоротних активів. Даний показник упродовж всього періоду збільшується. Спочатку в 2022 році він зростає на 2 %, а в наступному – ще на 1 %. Це є досить позитивним явищем.

А от ефективність використання оборотних активів падає. Це показує рентабельність оборотних активів. Вона падає на 7 % у 2022 році, а в 2023 році росте на 2 %. В цілому вона впала на 5 %.

Рентабельність покриття активів зменшується на 0,6 % у 2022 році, а от в 2023 році вона падає на 1,4 %. За весь період даний показник впав на 0,7 %. Це показує зменшення доходів компанії.

Рентабельність окупності активів теж падає в загалом в аналізованому періоді на 0,7 %. Спершу даний показник росте на 0,66% в 2022 році, а потім зменшується на 1,37 % в 2023 році.

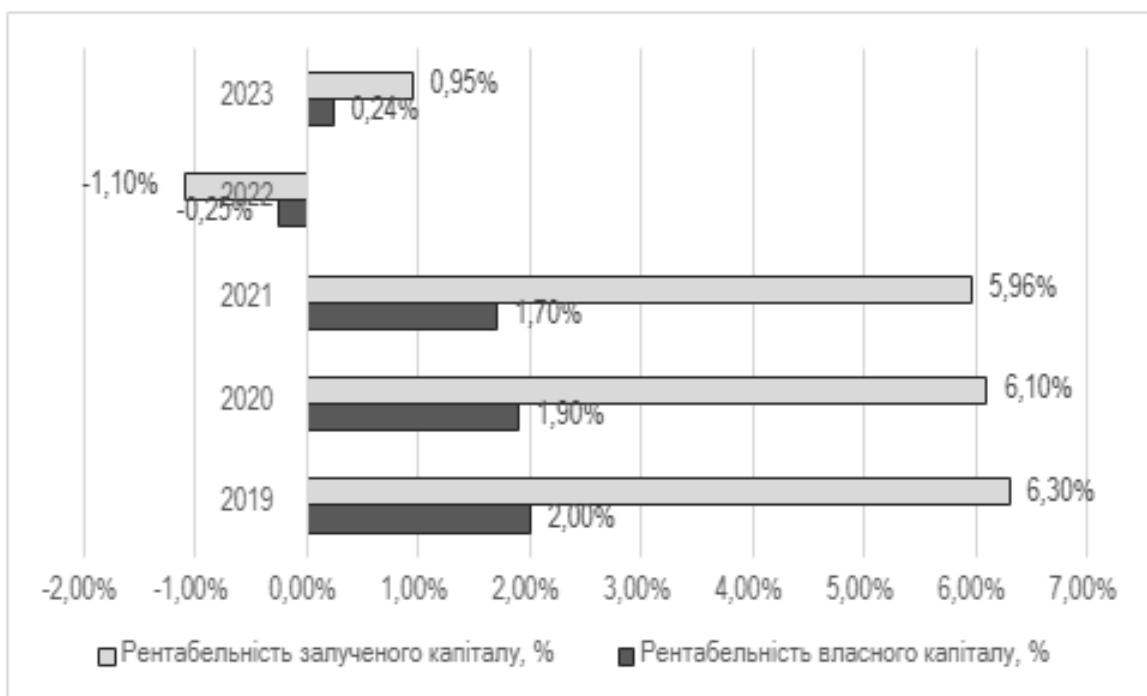


Рисунок 2.12 – Рентабельність власного та залученого капіталу на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність покриття власного капіталу спершу в 2022 році падає на 2 %, та в 2023 році вона вже росте на 0,5 %. В загальні даний показник впав на 1,5%. Ці зміни вказують на зменшення ефективності використання власного капіталу.

Рентабельність окупності власного капіталу в 2022 році росте на 0,5 %, а в 2023 році вона вже падає на 0,2 %. За весь аналізований період цей показник виріс на 0,3 %.

Валова рентабельність продажу за весь аналізований період падає, поки не сягає негативного значення в самому кінці. В 2022 році вона впала на 3,7 %, а в 2023 році – ще на майже 2 %. Причиною даної зміни був початок вторгнення в 2022 році російських військ на територію України. Відповідно з даними діями відбулось погіршення діяльності на підприємстві. (рис. 2.13).

Чиста рентабельність продажу як і валова рентабельності падає на 1,5 % за весь аналізований період. Причина цих змін подібна до причин в зміні валової рентабельності. (рис. 2.13).

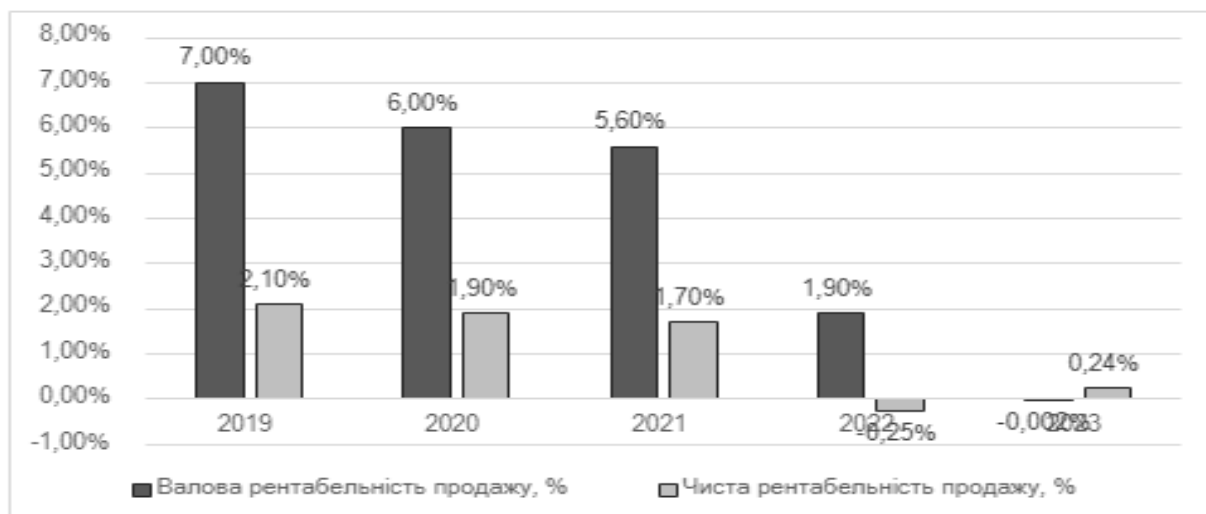


Рисунок 2.13 – Чиста та валова рентабельність на ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки

Рентабельність доходу від операційної діяльності у 2022 році зменшується на 1,9 %, а в 2023 році зростає на 0,5. Ці зміни обумовлені не байдужістю цього показника до зміни витрат і доходів, а також мав свій вплив початок війни в 2022 році.

Торгово-діловий посередник ТОВ «АТБ-маркет» є сполучною ланкою між компаніями-виробниками та кінцевими покупцями. Маркетинг даного виду бізнесу відіграє важливу роль, оскільки цей вид діяльності вимагає постійного моніторингу конкурентів, ціни, яку вони хочуть отримати за аналогічні товари та інших змін.

Початковим етапом комплексної оцінки ефективності бізнесу є SWOT-аналіз. Зробимо загальний SWOT аналіз ТОВ «АТБ-маркет». На основі розробленого загального SWOT-аналізу ми створимо матрицю, яка дозволить нам розробити детальну стратегію для аналізованого бізнесу, яка дозволить нам реалізувати наявні можливості за наявності значних початкових і вихідних витрат уникнути можливих ризиків. Перш за все, для проведення SWOT-аналізу необхідно визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного бізнесу. Для цього зробимо порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів компанії з основними конкурентами. Дані занесемо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Порівняльний аналіз внутрішніх ресурсів ТОВ «АТБ-маркет» з основними конкурентами.

Ключові фактори успіху компанії	Краще, ніж у конкурентів сильна сторона	Гірше, ніж у конкурентів слабка сторона
Якість продукції		+
Вдале місце розташування підприємства	+	
Широкий асортимент і можливість вибору продукції		+
Швидка доставка	+	
Присутність гарантії на виробі та виконання гарантійних зобов'язань		+
Хороша організація і доступність сервісу	+	
Здатність до швидко просування нових товарів	+	
Визнання таланту, перевага в професії	+	

З метою узагальнення попереднього аналізу, визначення сильних та слабких сторін ТОВ «АТБ-Маркет», його можливостей, а також задля аналізу можливих загроз щодо останнього, застосуємо інструмент матричного аналізу – SWOT-аналіз. Відповідно до загального SWOT-аналізу ми створимо матрицю SWOT-аналізу. Для розробки стратегій необхідно визначити сильні та слабкі сторони компанії. Проведемо перевірку у вигляді табл. 2.15.

На основі проведеного аналізу діяльності ТОВ «АТБ-маркет» було виявлено низку недоліків, які впливають на ефективність функціонування підприємства:

1. Маркетингова стратегія

Маркетингова діяльність підприємства характеризується недостатньою орієнтацією на сучасні тенденції ринку. Стратегія фокусується більше на ціноутворенні, ніж на новизні та властивостях товарів, що може знижувати конкурентоспроможність.

Таблиця 2.15. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «АТБ-маркет»

	Можливості (шанси)	Загрози
	1.Розвиток інтернет-торгівлі 2.Розширення території збуту 3.Підвищення ефективності через впровадження цифрових технологій 4.Налагодження співпраці з новими постачальниками 5.Залучення нових клієнтських сегментів 6.Розвиток власних торгових марок 7.Вихід на міжнародні ринки	1.Зростання конкуренції в галузі 2.Зміни в законодавстві, які можуть ускладнити діяльність 3.Проблеми з постачанням через економічні кризи 4.Підвищення цін на енергоносії 5.Збій у роботі ІТ-обладнання, що може вплинути на операції 6.Зміна споживчих вподобань 7.Залежність від економічних та політичних умов
Сильні сторони	Поле СІМ. Заходи	Поле СіЗ. Заходи
1.Широкий асортимент товарів 2.Зручне розташування магазинів 3.Велика клієнтська база Розвинена логістична мережа 4. Розвинена логістична мережа 5.Можливість пропонувати конкурентні ціни 6.Динамічне впровадження нових товарів 7.Високий рівень впізнаваності бренду	1.Використання широкого асортименту для залучення нових клієнтів через онлайн-канали 2.Використання зручного розташування для розширення географії збуту 3.Залучення клієнтів до програм лояльності з використанням цифрових платформ 4.Використання логістичних переваг для інтеграції з новими постачальниками 5.Використання конкурентних цін для залучення малозабезпечених клієнтів 6.Акцент на нові товари для формування унікальної пропозиції 7.Використання впізнаваності бренду для залучення партнерів на міжнародних ринках	1.Активна рекламна кампанія для підвищення впізнаваності бренду в умовах конкуренції 2.Модифікація логістичних маршрутів для оптимізації роботи в умовах змін законодавства 3.Розширення каналів комунікації з клієнтами для утримання бази за умов економічної нестабільності 4.Запровадження енергозберігаючих технологій для зменшення витрат 5.Підтримка резервних ІТ-систем для безперебійної роботи 6.Аналіз змін у вподобаннях клієнтів для адаптації асортименту 7.Розробка адаптивної політики для роботи в умовах економічної та політичної нестабільності
Слабкі сторони	Поле СлМ. Заходи	Поле СлЗ. Заходи
1.Відсутність гарантійного обслуговування 2.Недостатня кількість власного автопарку 3.Обмеженість реклами на міжнародному рівні 4.Низька увага до екологічності (наприклад, пакування) 5.Дефіцит складських потужностей 6.Недостатня цифровізація маркетингових процесів 7.Перевантаження персоналу в пікові періоди	1.Розробка механізмів гарантійного обслуговування в межах інтернет-торгівлі 2.Інвестування у розширення автопарку для ефективного обслуговування нових територій 3.Розробка маркетингової стратегії з фокусом на цифрові платформи 4.Пошук екологічних альтернатив у пакуванні через партнерство з новими постачальниками 5.Інвестування у розширення складських потужностей для обслуговування нових сегментів 6.Розробка цифрових маркетингових кампаній для просування власних торгових марок 7.Найм додаткового персоналу в пікові періоди для забезпечення якості обслуговування	1.Запровадження мінімальних стандартів гарантійного обслуговування, уникнення втрат клієнтів 2.Використання контрактного транспорту для уникнення затримок у доставці товарів 3.Диверсифікація постачальників для зменшення ризиків кризи постачання 4.Інвестування у розробку програм з енергозбереження для зменшення витрат 5.Розробка ІТ-плану дій у разі збоїв, мінімізація операційних ризиків 6.Застосування інструментів прогнозування попиту для зменшення втрат через зміну вподобань 7.Розробка планів дій щодо уникнення перебоїв у роботі через нестабільність

Аналіз конкурентного середовища обмежується лише збором інформації про ціни конкурентів. Це не дає можливості отримати повну картину ринку та ефективно реагувати на виклики з боку конкурентів.

2. Взаємодія з клієнтами

Відсутність каналів зворотного зв'язку з покупцями призводить до того, що керівництво не має уявлення про їхні потреби, уподобання та реакції на проведені акції.

Зворотній зв'язок здійснюється лише через аналіз фінансових результатів, що унеможливорює своєчасну корекцію асортименту та цінової політики.

3. PR та імідж

На підприємстві практично відсутні PR-акції, які могли б сприяти створенню позитивного іміджу компанії. Підприємство недостатньо позиціонує себе як соціально відповідального учасника ринку.

Громадськість має обмежену інформацію про цінності та цілі компанії, що знижує її довіру до бренду.

4. Закупівельна політика

Закупівельна політика орієнтована на співпрацю з постійними постачальниками. Відсутність серйозних заходів із залучення нових партнерів обмежує гнучкість постачання та створює ризики виникнення дефіциту продукції.

Не ведеться систематична робота зі створення бази альтернативних постачальників, що може призвести до перебоїв у забезпеченні товаром.

5. Цифрова трансформація

Незважаючи на глобальні зміни в економіці та зростання важливості цифрових технологій, компанія не здійснила належної цифровізації своїх процесів, що обмежує її можливості в електронній торгівлі.

Відсутність сучасних цифрових рішень, зокрема автоматизації маркетингу, логістики та роботи з клієнтами, призводить до втрати конкурентних переваг.

Наступним кроком в роботі буде розгляд одиничних показників (табл. 2.16) ТОВ «АТБ-маркет» та оцінка конкурентоспроможності з фірмами-конкурентами підприємства у рамках окремих груп показників таких як: торговельні, фінансові та організаційні у період 2019-2023 рр.

Таблиця 2.16 – Динаміка одиничних критерії конкурентоздатності підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	Роки					Відносне відхилення				
	2019	2020	2021	2022	2023	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2019
Торговельні										
Обсяг продажів, млн. грн	148745	148332	148745	148333	181090	1,00	1,00	1,00	1,22	1,22
Продуктивність праці, млн, грн	1649	1446	1446	1446	3018	0,88	1,00	1,00	2,09	1,83
Фінансові										
Виручка, млн грн	605604	644260	715845	795384	846395	1,06	1,11	1,11	1,06	1,40
Коефіцієнт автономії	0,38	0,33	0,38	0,33	0,42	0,87	1,15	0,87	1,27	1,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,5	0,3	0,5	0,3	0,2	0,60	1,67	0,60	0,67	0,40
Організаційні										
Рентабельність продажів, %	7,2	6,7	5,6	1,9	-0,002	-6,94	-16,42	-66,07	-100,11	-100,03
Частка від реалізації, %	0,58	0,56	0,55	0,56	0,55	0,97	0,98	1,02	0,98	1,76

Остаточний результат ознаки конкурентоздатності закладений в групові критеріях результативності діяльності підприємства за допомогою яких на рис. 2.14 зображений інтегральний показник конкурентоздатності досліджуваного суб'єкта господарювання ТОВ «АТБ-маркет» та основних фірм конкурентів. З розрахунку інтегрального показнику можна побачити, що досліджуване підприємство ТОВ «АТБ-маркет» наздоганяє ТОВ «Сільпо» у якого значення показника являються гарними, а деякі і перевищують досліджуване підприємство. Найнижчі показники має конкурент ТОВ «METRO».

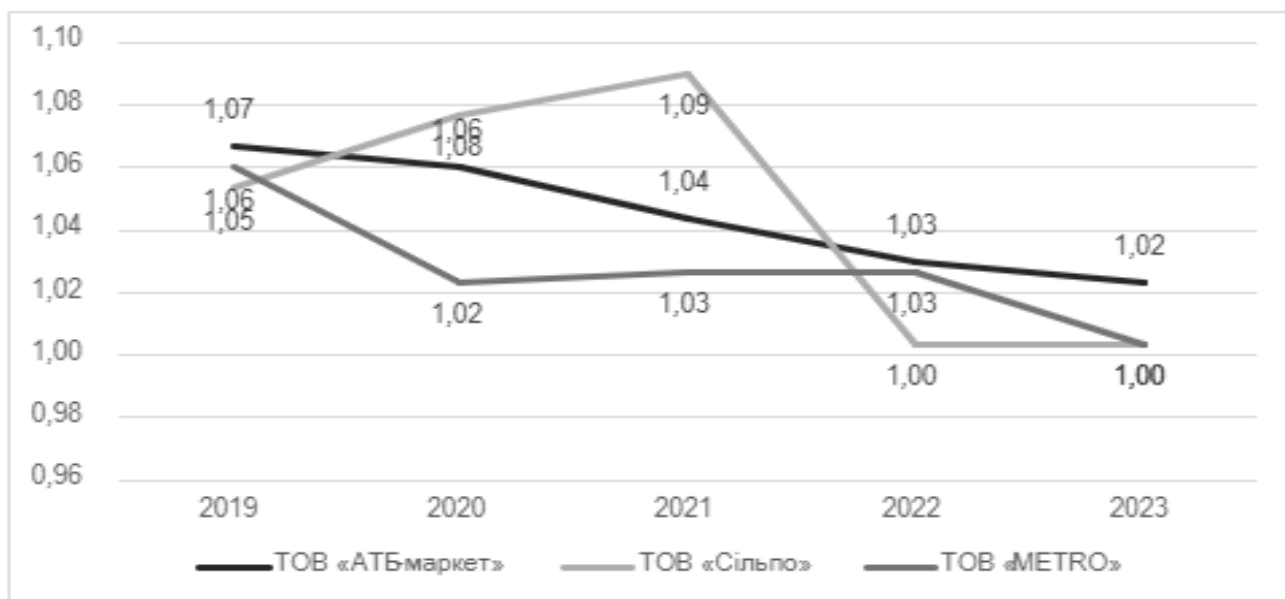


Рисунок 2.14 – Інтегральний показник конкурентоздатності
ТОВ «АТБ-маркет» та фірм конкурентів

Для наступного визначення рейтингової оцінки фінансової безпеки було обрано основні показники фінансового стану досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-маркет». На основі них буде визначений стан фінансової безпеки в динаміці в період 2019 – 2023 років. Для розрахунків обраний метод А. Д. Шеремета. У наступній табл. 2.17 зведемо матрицю даних показників в грошовому еквіваленті, для подальшого їх оцінювання.

Таблиця 2.17 – Матриця даних підприємства ТОВ «АТБ-маркет»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Оборотні активи, млн грн	15 949	17 979	15 949	17 979	13 515
Власний капітал, млн грн	4 530	4 980	4 530	4 980	5 020
Поточні зобов'язання, млн грн	27 989	27 241	28 105	28 359	30 000
Дохід, млн грн	148 745	148 332	148 745	148 333	181 090
Чистий прибуток, млн грн	8 329	2 811	8 329	2 811	-450

Наступний кроком для визначення рейтингової оцінки зводиться матриця з еталонним показником, тобто найбільшим значенням фінансових показників досліджуваного суб'єкта господарювання (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Матриця даних підприємства ТОВ «АТБ-маркет» та еталонне значення

Роки, J=1,m	Оборотні активи, млн грн	Власний капітал, млн грн	Поточні зобов'язання, млн грн	Дохід, млн грн	Чистий прибуток, млн грн	Еталон, A _{j(m+1)} , млн грн
2019	15 949	4 530	27 989	148 745	8 329	148 745
2020	17 979	4 980	27 241	148 332	2 811	148 332
2021	15 949	4 530	28 105	148 745	8 329	148 745
2022	17 979	4 980	28 359	148 333	2 811	148 333
2023	13 515	5 020	30 000	181 090	-450	181 090

Визначивши еталонне значення для ТОВ «АТБ-маркет» у наступній матриці необхідно звести розраховані елементи з наведені показників господарської діяльності.

Розрахунок наступної матриці відбуватиметься за формулою:

$$X_j = \frac{a_j}{A_j(m+1)} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.19 – Матриця величин відносно обраних еталонів ТОВ «АТБ-маркет»

X _j	Оборотні активи	Власний капітал	Поточні зобов'язання	Дохід	Чистий прибуток
X 2019	0,088	0,025	0,155	0,822	0,046
X 2020	0,099	0,028	0,150	0,819	0,016
X 2021	0,088	0,025	0,155	0,822	0,046
X 2022	0,099	0,028	0,157	0,819	0,016
X 2023	0,075	0,028	0,166	1,000	-0,002

Наступний етап, це знаходження величина самого рейтингу оцінки фінансового стану ТОВ «АТБ-маркет» за 2019-2023 роки. Рейтингова оцінка розраховується відповідно за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots (1 - X_{nj})^2} \quad (2.2)$$

або

$$\sum_{i=1}^n (1 - X_{nj})^2 \quad (2.3)$$

$$R_{2019} = \sqrt{(1 - 0,088)^2 + (1 - 0,025)^2 + (1 - 0,155)^2 + (1 - 0,822)^2 + (1 - 0,046)^2} = \sqrt{3,4381} = 1,854$$

$$R_{2020} = \sqrt{(1 - 0,099)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,150)^2 + (1 - 0,819)^2 + (1 - 0,016)^2} = \sqrt{3,4801} = 1,865$$

$$R_{2021} = \sqrt{(1 - 0,088)^2 + (1 - 0,025)^2 + (1 - 0,155)^2 + (1 - 0,822)^2 + (1 - 0,046)^2} = \sqrt{3,4381} = 1,854$$

$$R_{2022} = \sqrt{(1 - 0,099)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,157)^2 + (1 - 0,819)^2 + (1 - 0,016)^2} = \sqrt{3,4671} = 1,862$$

$$R_{2023} = \sqrt{(1 - 0,075)^2 + (1 - 0,028)^2 + (1 - 0,166)^2 + (1 - 1,000)^2 + (1 - (-0,002))^2} = \sqrt{3,4999} = 1,871$$

Розрахувавши показник R_j якій показав в динаміці фінансовий стан підприємства ТОВ «АТБ-маркет» зведемо дані на графіку для наглядного розуміння (рис. 2.15).

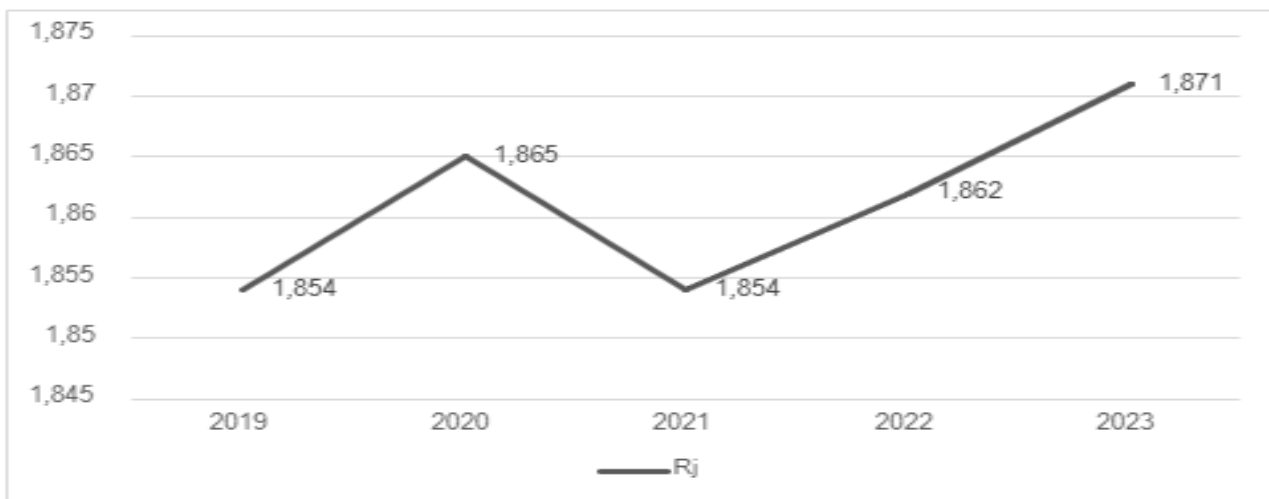


Рисунок 2.15 – Аналіз рейтингової оцінки підприємства ТОВ «АТБ-маркет» у період 2019-2023 років

Провівши розрахунки R_j - показника можна зробити висновок про діяльність досліджуваного суб'єкта господарювання, що той має нормальне значень, яке повинне бути не менше одиниці є досить стабільною та конкурентоспроможною. Керівництво ТОВ «АТБ-маркет» грамотно впроваджує фінансові рішення, навіть в кризові періоди та вміє співпрацювати з кредиторами.

Проаналізувавши основні фінансові показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет», всебічно вивчивши зовнішню і внутрішню маркетингову середу, розробимо шляхи підвищення конкурентоспроможності торгового підприємстві.

Таким чином, проведений економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2019–2023 роки дозволив визначити динаміку ключових показників, а також сильні й слабкі сторони підприємства. ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції з 2019 до 2023 року, за винятком 2022 року, коли спостерігалось незначне падіння через військові дії в Україні.

Продуктивність праці за аналізований період зросла на 51,4%, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів у компанії. Хоча валовий прибуток у 2023 році збільшився, чистий прибуток продемонстрував значне падіння, досягнувши від'ємного значення, що зумовлено збільшенням витрат, включаючи адміністративні та операційні.

Основні показники рентабельності, зокрема рентабельність продукції, операційної діяльності та підприємства загалом, мали негативну динаміку, що пояснюється різким зростанням витрат на фоні змін у ринковому середовищі. Фінансова стійкість підприємства залишається стабільною, хоча коефіцієнт автономії не досягає рекомендованих норм, що свідчить про залежність від позикового капіталу. Показники ліквідності компанії знаходяться на критичних рівнях: коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижчий за норму, що свідчить

про недостатній обсяг грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт оборотності активів демонструє зниження у 2022 році з подальшим зростанням у 2023 році, що говорить про часткове відновлення ефективності використання активів після кризового періоду.

Сильними сторонами компанії є широка мережа магазинів, розвинена логістика, впровадження інновацій у товарній політиці та високий рівень впізнаваності бренду.

Слабкі сторони включають недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів, залежність від орендованого автопарку, низьку екологічність у діяльності та обмеженість реклами на міжнародному рівні.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить, що компанія утримує лідерські позиції на ринку, проте поступається за окремими критеріями основним конкурентам, зокрема ТОВ «Сільпо».

Оцінка фінансової безпеки показала, що компанія має відносно стабільне фінансове становище, незважаючи на кризові періоди, завдяки ефективному управлінню ресурсами.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ТА НАПРЯМІВ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

3.1. Встановлення факторів впливу на результативні показники діяльності ТОВ «АТБ-маркет»

За допомогою кореляційного-регресивного аналізу ми знайдемо тісноту зв'язку між результативним показником та факторними показниками. Для наших цілей управління фінансовим результатом від звичайної діяльності доречна та необхідна розробка економіко-математичної моделі механізму управління витратами:

$$Y=f(X_i) \quad (3.1)$$

Y – величина чистого прибутку;

X_i – фактори, які мають вплив на величину чистого прибутку.

За результативний показник приймаємо чистий прибуток, а за факторні показники оберемо чистий дохід від реалізації товарів та послуг, собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні доходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	Позна-чення	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий прибуток	y	8328,9	2811,4	8328,9	2811,4	-450,4
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	x_1	104910,3	123864,4	148745,3	148332,9	181089,7
Собівартість реалізованої продукції	x_2	79 560,0	92 747,9	110486,3	108509,3	133239,8
Адміністративні витрати	x_3	3 428 695	4 325 613	4 815 775	11 026 796	23 972 873
Витрати на збут	x_4	16 413 463	18 968 340	22 451 209	22 040 993	23 012 908
Інші операційні доходи	x_5	850 000	836 833	1 330 685	1 196 654	1 125 906

Знайдем тісноту зв'язку між чистим прибутком та перерахованими вище факторами. Як ми бачимо в даному випадку між чистим доходом та чистим прибутком зв'язок не сильний, тобто зі зміною чистого доходу не змінюється чистий прибуток (рис. 3.1). Причиною цього можуть бути дуже великі витрати на підприємстві.

Подивимось тепер на собівартість реалізованої продукції. Зв'язок між нею та чистим доходом теж доволі слабкий.

Адміністративні витрати мають сильний вплив на чистий прибуток підприємства.

Зв'язок між витратами на збут та чистим прибутком слабкий. Це показано на рисунку.

Вплив інших операційних витрат на чистий прибуток підприємства теж дуже великий (рис. 3.2).

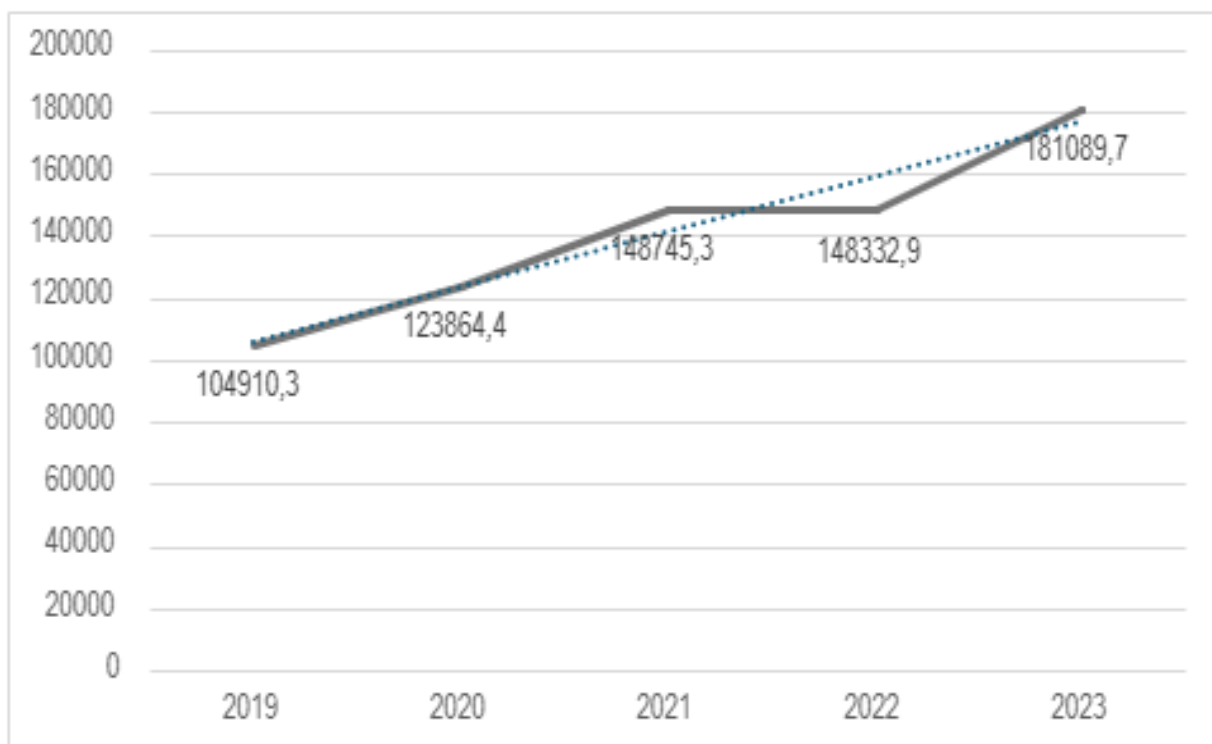


Рисунок 3.1 – Вплив чистого доходу на чистий прибуток

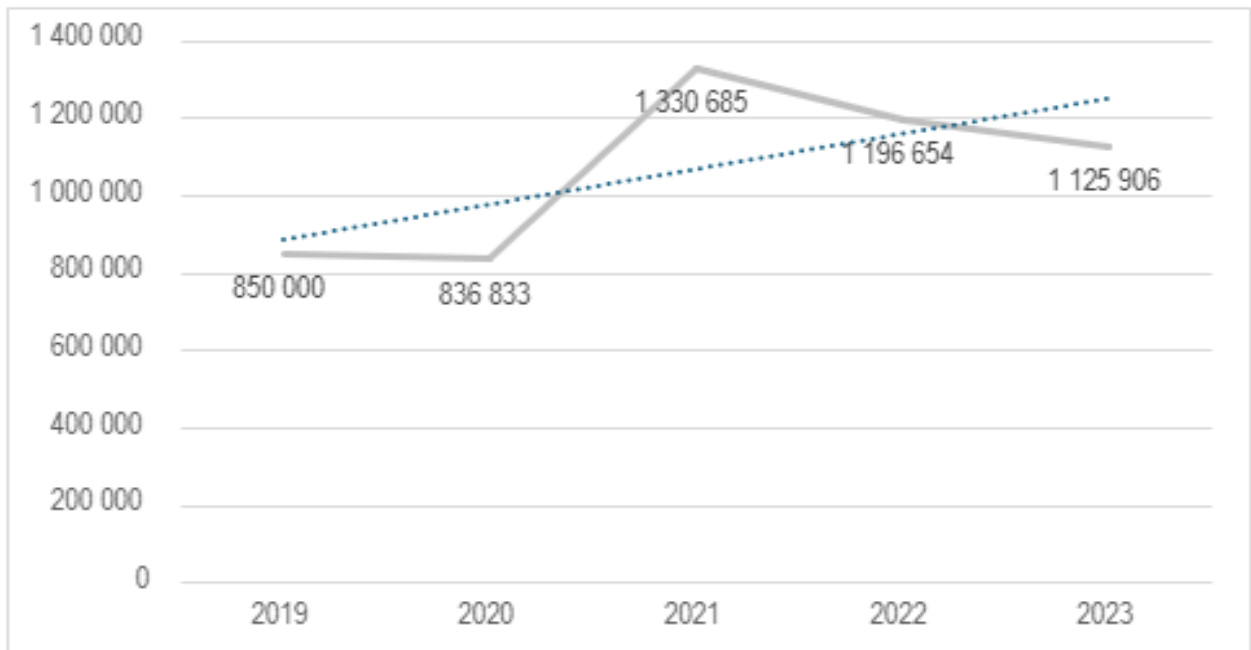


Рисунок 3.2 - Вплив інших операційних доходів на чистий прибуток

Тепер розрахуємо потрібні нам коефіцієнти детермінації для ТОВ «АТБ-маркет» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Коефіцієнти детермінації між чистим прибутком та аналізованими факторами

Показник	Позначення	Економетрична залежність	R ²
Чистий дохід	x1	$y = -0.18x + 31981322.30$	0.57
Собівартість реалізації	x2	$y = -0.26x + 34385403.07$	0.59
Адміністративні витрати	x3	$y = -0.42x + 9090108.85$	0.86
Витрати на збут	x4	$y = -3.81x + 89260256.97$	0.17
Інші операційні доходи	x5	$y = 42.93x - 48803917.34$	0.95

В результаті проведеного кореляційного аналізу ми отримали показники, які найбільш впливові на результативний показник. Найвпливовішими з них є адміністративні витрати та інші операційні доходи. На щільність їх зв'язку вказує

коефіцієнт детермінації. Лінія тренду поліноміальна. Інші ж фактори включати в нашу модель не можна, тому що зв'язок між показниками досить слабкий.

В результаті проведеного кореляційного аналізу ми отримали показники, які найбільш впливові на результативний показник. Найвпливовішими з них є адміністративні витрати та інші операційні доходи. На щільність їх зв'язку вказує коефіцієнт детермінації. Лінія тренду поліноміальна. Інші ж фактори включати в нашу модель не можна, тому що зв'язок між показниками досить слабкий.

$$Y=f(X_i) \quad (3.2)$$

Y – величина чистого прибутку;

X_i – фактори, які впливають на величину чистого прибутку.

$$\text{ЧП}=f(\text{AB}, \text{ІОД}) \quad (3.3)$$

На практиці також можуть виникати такі випадки, коли дані змінні пов'язані між собою та мають досить тісну лінійну залежність. Це явище носить назву мультиколінеарність. Основний наслідок мультиколінеарності несе в собі падіння точності оцінювання параметрів моделі. Тож нам потрібно з'ясувати чи не існує мультиколінеарності між нашими змінними. Це дослідимо за допомогою алгоритму Фаррара-Глобера. Вихідні дані показано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для дослідження мультиколінеарності

Роки	Адміністративні витрати, млн грн	Інші операційні доходи, млн грн
2019	3 428 695	850 000
2020	4 325 613	836 833
2021	4 815 775	1 330 685
2022	11 026 796	1 196 654
2023	23 972 873	1 125 906

Визначим кореляційну матрицю. Її елементами є парні коефіцієнти кореляції. Їх числові значення свідчать про тісноту зв'язку між незалежними змінними.

$$R = \begin{vmatrix} 1 & -0.929 \\ -0.929 & 1 \end{vmatrix}$$

Щоб стверджувати про наявність мультиколінеарності, необхідно визначити статистичні критерії оцінки.

Необхідно обчислити визначник кореляційної матриці r : $D = |r| = 0.137$

Визначимо статистичний критерій $\chi^2 = 0.0724$.

Розраховане значення χ^2 - критерію є досить малим. Це свідчить, що в масиві незалежних змінних відсутня мультиколінеарність.

Розрахунок показників прогнозу фінансових результатів ТОВ «АТБ-маркет» представлено в табл. 3.4.

За прогнозними даними зробленими за допомогою функції «ТЕНДЕНЦІЯ» в «Ехсел» станом на 2028 рік підприємство отримає дохід в розмірі 243148,9 млн. грн (рис. 3.3).

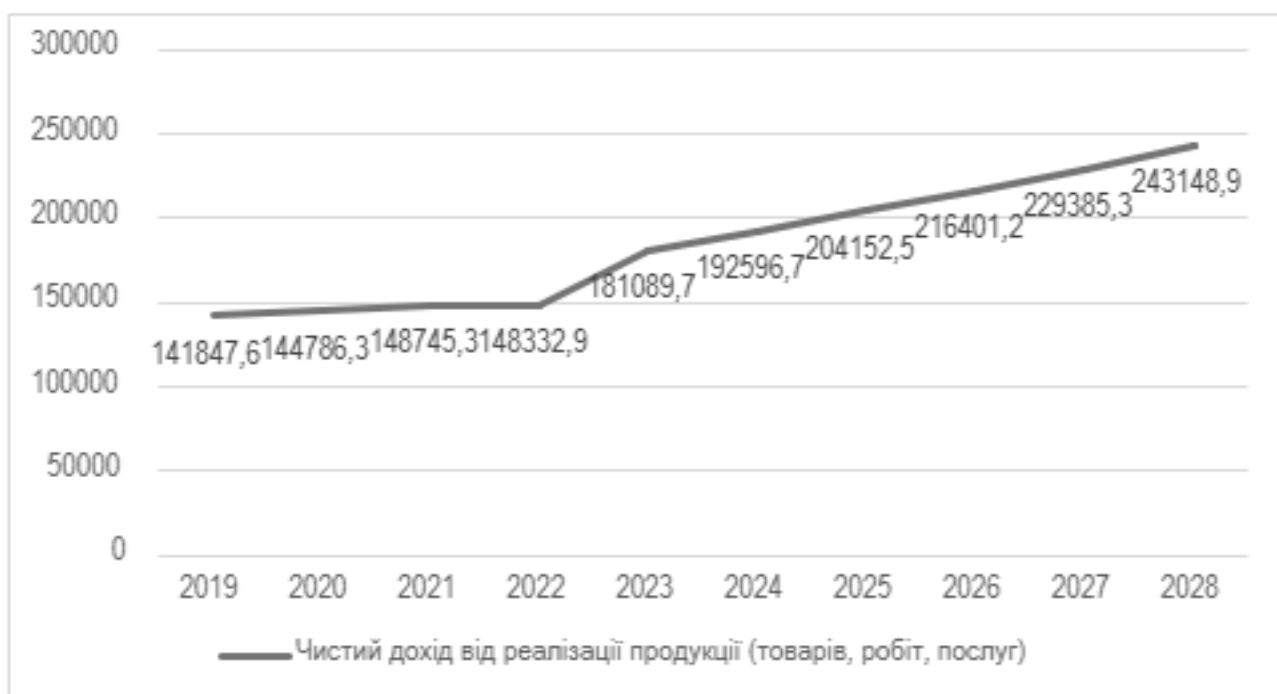


Рисунок 3.3 – Прогноз чистого доходу ТОВ «АТБ-маркет» до 2028 року

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників прогнозу фінансових результатів
ТОВ «АТБ-маркет»

Стаття	Факт					Прогноз				
	2019	2020	2021	2022	2023	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	141847,6	144786,3	148745,3	148332,9	181089,7	192596,7	204152,5	216401,2	229385,3	243148,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн грн	25349,6	31116,4	110486,3	108509,3	133239,8	141994,7	151174,3	160742,8	170872,4	181582,8
Валовий прибуток, млн грн	32867,4	35278,9	38259,0	39823,6	47849,8	50727,7	53772,3	56998,6	60368,5	63888,4
Інші операційні доходи, млн грн	1173,0	1248,0	1387,0	1541,0	1975,0	2074,9	2178,6	2287,5	2401,8	2521,9
Адміністративні витрати, млн грн	19480,0	20546,0	11288,5	16017,8	29231,6	30793,2	32332,9	33949,6	35646,1	37423,4
Витрати на збут, млн грн	8500,0	8368,3	13306,8	13196,5	12876,0	13391,1	13927,6	14484,6	15063,0	15663,5
Інші операційні витрати, млн грн	1405,0	1495,0	1662,0	1847,0	1243,0	1305,2	1370,5	1439,0	1510,9	1586,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн грн	2194,0	2335,0	2594,0	2803,0	214,0	235,4	259,7	286,7	315,9	347,5
Інші доходи, млн грн	179,0	191,0	222,0	247,0	1653,0	1743,2	1837,0	1934,9	2037,3	2144,5
Інші витрати, млн грн	1205,0	1282,0	1425,0	1584,0	873,0	916,6	962,4	1010,5	1061,1	1114,2
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	1114,0	1187,0	1319,0	1466,0	994,0	1143,3	1314,2	1509,3	1722,4	1953,1
Витрати з податку на прибуток, млн грн	222,0	237,0	263,0	293,0	199,0	229,1	263,6	302,0	344,5	390,8
Чистий фінансовий результат, млн грн	820,0	947,0	1053,0	1173,0	795,0	915,4	1052,7	1208,6	1383,9	1571,6

Отже, аналізуючи розрахунки прогнозу пасивів на майбутні 2025-2029 роки, можна зробити висновок про те, що пасиви в основному спрямовані на підняття ступеня фінансової стратегії компанії, та крім цього поліпшення і самого фінансового стану.

Однією із важливих ролей у забезпеченні ефективного господарювання на вітчизняних підприємствах також грає прогноз фінансового стану суб'єкта підприємницької діяльності. Даний прогноз є важливим у відборі, оцінці та інтерпретації фінансових, економічних та маркетингових показників, які мають вплив на процес прийняття інвестиційних та фінансових рішень.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «АТБ-маркет» та визначення напрямів зростання його конкурентних переваг

Будь-які зміни в діяльності суб'єкта підприємницької діяльності потребують ретельного обґрунтування та мають бути економічно доцільними. Це підтверджує, що запропоновані корективи є виправданими та необхідними для ефективного функціонування підприємства.

Аналіз, проведений у розділах 2 та 3, демонструє, що фінансові показники підприємства знаходяться в межах норми. Навіть при прогнозуванні результатів на наступні п'ять років підприємство зберігає задовільний стан. Аналогічна ситуація спостерігається й у маркетинговій діяльності.

Для підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ «АТБ-маркет» та зростанні конкурентних переваг запропоновано стратегічні рекомендації, засновані на поточній ринковій ситуації та внутрішніх можливостях компанії.

Захід №1. Зростання конкурентних переваг у середньоціновому сегменті.

Для підвищення конкурентоспроможності та залучення більшої кількості споживачів з середнім рівнем доходів, ТОВ «АТБ-маркет» пропонується

розширити асортимент товарів середнього цінового сегмента. Це означає включення в товарну лінійку продукції, яка відповідає потребам споживачів, що шукають оптимальне співвідношення ціни та якості.

Такі споживачі мають високий попит на товари середнього класу, адже вони не обирають найнижчу ціну, але й не готові платити за преміальні бренди. Пропоноване розширення асортименту дозволить залучити нову аудиторію і забезпечити гнучкість у ціновій політиці між товарами нижчого та середнього цінових рівнів.

Тепер розглянемо конкретні дії для впровадження даного заходу.

1. Аналіз ринку та попиту

Визначити найбільш затребувані категорії товарів середнього сегменту, спираючись на дані про поточний попит. Провести маркетингові дослідження та аналіз конкурентів для точнішого вибору товарних позицій.

2. Оновлення асортименту

Додати товари середньої вартості, зосереджуючись на продуктах харчування, побутовій хімії, засобах особистої гігієни та інших категоріях, де попит зростає.

3. Маркетинг та просування

Окремі акції, рекламні кампанії та програми лояльності для популяризації нових товарів середнього сегмента, що допоможе збільшити обізнаність про ці продукти.

4. Контроль доходу

Підвищити маржинальність завдяки оптимальному балансу ціни та якості. Важливо не тільки збільшити асортимент, а й контролювати рентабельність кожної товарної одиниці.

Переваги від даного заходу

1. Підвищення лояльності клієнтів

Завдяки новому асортименту товари будуть відповідати потребам більшого кола споживачів, що сприятиме зміцненню довіри клієнтів і підвищенню частоти покупок. Споживачі, які прагнуть купувати товари з оптимальним співвідношенням ціни та якості, будуть відчувати більшу задоволеність, що, в свою чергу, збільшить їхню лояльність.

2. Підвищення маржинальності

Товари середнього цінового сегмента зазвичай мають вищу маржинальність, ніж товари нижнього сегмента. Це дозволить компанії збільшити прибутки навіть при незначному підвищенні цінової політики. У той же час, ціни залишатимуться доступними для середньостатистичного споживача, що забезпечить конкурентну перевагу.

3. Збільшення частки ринку

За рахунок покриття нового сегменту ринку та залучення споживачів, які раніше вибирали інші мережі через відсутність продукції середнього сегмента, ТОВ «АТБ-маркет» зможе збільшити свою частку ринку.

Ефект від впровадження заходу можна розрахувати за формулою:

$$E=P-B, \quad (3.4)$$

Де:

- E – економічний ефект;
- P – результат після впровадження заходу;
- B – витрати на захід.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження даного заходу.

Результат (P): За оцінками, після впровадження заходу дохід компанії може збільшитися на 2,5%. Якщо дохід компанії у 2023 році склав 181 089 665 тис. грн, то очікуваний дохід після впровадження заходу може зрости на:

$$P=181089665 \times 0,03=4527241,6 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В): Витрати на оновлення асортименту, маркетингові заходи та логістичні зміни можуть скласти близько 5% від додаткового доходу, тобто:

$$B=4527241,6 \times 0,05=226362,8 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е):

$$E_1=4527241,6 - 226362,8 = 4300878,8 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від розширення асортименту середнього сегмента може становити 4300878,8 тис. грн.

Цей захід не тільки підвищить прибутковість, але й дозволить зміцнити ринкові позиції компанії та збалансувати товарну лінійку для різних груп споживачів.

Захід № 2. Впровадження нових інтернет-платформ для продажу продукції.

ТОВ «АТБ-маркет» пропонує інвестувати в розвиток онлайн-продажів і розширення електронної комерції. Це включає модернізацію існуючої онлайн-платформи, інтеграцію з мобільними додатками та посилення співпраці з доставками (наприклад, через партнерські сервіси або власні логістичні рішення). У 2023 році частка онлайн-продажів в Україні значно зросла, і ТОВ «АТБ-маркет» має великі можливості для збільшення свого впливу в цьому сегменті. Диверсифікація каналів збуту через онлайн дозволить залучити нових споживачів, підвищити лояльність існуючих та зберегти клієнтську базу навіть у складні економічні часи.

Конкретні дії для даного заходу

1. Створення та розвиток інтернет-магазину

Розробка зручного та функціонального сайту для продажу продукції онлайн. Необхідно забезпечити швидкий та зручний пошук товарів, інтеграцію з системами оплати та доставок.

2. Розвиток мобільних додатків

Розширення можливостей існуючого мобільного додатку або створення нового додатку з удосконаленими функціями для покупок онлайн, відстеження замовлень і взаємодії з програмами лояльності.

3. Партнерство з логістичними службами

Для оперативної доставки товарів клієнтам потрібно налагодити ефективне партнерство з службами доставки або розвивати власну логістичну мережу. Це може включати як швидку доставку з фізичних магазинів, так і централізовану доставку з великих складів.

4. Інтеграція з маркетплейсами

Окрім власного інтернет-магазину, важливо інтегрувати товари на популярних українських маркетплейсах, таких як Rozetka, Prom.ua, або міжнародних платформах (Amazon, eBay), щоб залучати більше клієнтів.

5. Інвестиції в маркетинг

Для підвищення популярності онлайн-каналів продажів слід активно використовувати онлайн-рекламу, SEO та SMM-кампанії, а також програму лояльності з акцентом на онлайн-замовлення.

Переваги даного заходу

1. Диверсифікація ризиків

Онлайн-продажі дозволять знизити залежність компанії від фізичних магазинів, що особливо важливо в умовах війни, локальних обмежень або пандемічних ситуацій. В разі будь-яких зовнішніх обмежень на роботу магазинів, компанія зможе продовжувати свою діяльність через онлайн-канали.

2. Задоволення зростаючого попиту на онлайн-шопінг

Згідно зі світовими тенденціями та місцевими дослідженнями, частка онлайн-продажів продовжує зростати. Споживачі все частіше роблять покупки в інтернеті, і ТОВ «АТБ-маркет» може стати активним гравцем у цьому сегменті, забезпечивши зручні умови для покупців.

3. Збільшення клієнтської бази

Завдяки інтеграції з мобільними додатками, онлайн-платформами та маркетплейсами, компанія може залучити нових споживачів, які надають перевагу онлайн-шопінгу та готові купувати товари через інтернет.

4. Зростання лояльності клієнтів

Мобільні додатки та онлайн-платформи дозволять впроваджувати персоналізовані програми лояльності для клієнтів, пропонуючи індивідуальні знижки, акційні пропозиції та бонуси, що стимулюватиме повторні покупки.

5. Оптимізація витрат.

Онлайн-продажі, на відміну від фізичних магазинів, мають потенціал для зниження операційних витрат, особливо якщо компанія зможе використовувати сучасні технології автоматизації замовлень та управління складськими запасами.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження цього заходу.

Результат (Р). За рахунок розвитку онлайн-каналів продажів можна очікувати зростання продажів на 2 % у перший рік після впровадження. Якщо загальний дохід компанії у 2023 році склав 181 089 665 тис. грн, то при 2% зростанні це може дати додатково:

$$P = 181089665 \times 0,02 = 3621793,3 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції в онлайн-платформу, мобільний додаток, логістичні рішення та маркетинг можуть скласти 5% від очікуваного додаткового доходу:

$$B = 3621793,3 \times 0,05 = 181089,6 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_2 = 3621793,3 - 181089,6 = 3603703,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з диверсифікації онлайн-каналів продажів може становити 3603703,7 тис. грн.

Цей захід не тільки збільшить доходи компанії, але й допоможе забезпечити стабільність у складних економічних умовах, розширити клієнтську базу та знизити операційні ризики, пов'язані з фізичними магазинами.

Захід № 3. Модернізація логістичних систем і процедур.

Автоматизація та впровадження сучасних технологій у логістичні ланцюги ТОВ «АТБ-маркет» можуть значно підвищити ефективність та знизити витрати на транспортування. Пропонуємо оптимізувати маршрути доставки товарів, щоб зменшити відстань і час перевезення, а також інвестувати в будівництво або оренду власних складів у стратегічно важливих регіонах. Це дозволить компанії оперативніше реагувати на зміни в попиті, скоротити витрати на логістику та зменшити залежність від зовнішніх логістичних партнерів.

Для впровадження даного заходу можуть бути застосовані деякі дії

1. Впровадження сучасних систем управління ланцюгами поставок (SCM)
2. Оптимізація маршрутів доставки.

Використання спеціального програмного забезпечення для розрахунку оптимальних маршрутів транспортування дозволить скоротити витрати на паливе, знизити час доставки та зменшити знос транспортних засобів. Це важливо для компанії з великою кількістю магазинів по всій країні, такої як ТОВ «АТБ-маркет»

3. Інвестування у власні склади в регіонах

Створення нових складів у стратегічно важливих регіонах (наприклад, ближче до центрів розподілу або великих ринків збуту) допоможе скоротити відстані перевезення та час доставки товарів до магазинів, що зменшить витрати на транспортування і підвищить швидкість обслуговування магазинів.

4. Впровадження RFID-технологій

Використання технологій радіочастотної ідентифікації (RFID) дозволить автоматизувати процес відстеження товарів, зменшити ризик помилок при інвентаризації та покращити управління запасами на всіх етапах логістичного ланцюга.

5. Інвестування у зелений транспорт. Враховуючи зростаючу увагу до сталого розвитку та екологічних ініціатив, компанія може розглянути можливість інвестування в екологічні транспортні засоби (електровантажівки або інші альтернативні види транспорту), що не тільки зменшить вуглецевий слід компанії, але й призведе до зниження витрат на паливе в довгостроковій перспективі.

Переваги даного заходу

1. Зменшення витрат на транспортування. Автоматизація процесів і оптимізація маршрутів дозволять значно знизити витрати на паливо, обслуговування транспорту та час перевезення товарів. Це особливо актуально для компанії з великою кількістю магазинів у різних регіонах країни.

2. Скорочення часу доставки. Оптимізовані логістичні процеси дозволять прискорити доставку товарів від складів до магазинів, що покращить управління запасами і дозволить швидше реагувати на зміни в попиті.

3. Підвищення ефективності управління запасами

Використання сучасних технологій управління запасами допоможе зменшити ризик виникнення дефіциту товарів або надлишку продукції на складах, що знизить операційні витрати компанії.

4. Покращення обслуговування клієнтів

Швидші поставки товарів і підвищена доступність продукції на полицях магазинів призведуть до покращення рівня задоволеності клієнтів, що позитивно вплине на лояльність покупців і повторні покупки.

5. Економія на масштабі

Власні склади у стратегічних регіонах дозволять компанії оптимізувати логістичні витрати та підвищити конкурентоспроможність, забезпечуючи велику кількість товарів для магазинів без значних витрат на транспортування.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження цього заходу.

Результат (Р). Оптимізація логістики може знизити витрати на транспортування та управління запасами на 1,5%. Якщо витрати на логістику склали 1% від загальних витрат компанії, то при доході у 181 089 665 тис. грн це складе приблизно 1 810 897 тис. грн. Зниження витрат на 10% дасть:

$$R=1810897 \times 0,015 = 27163,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції у програмне забезпечення для оптимізації маршрутів, автоматизацію управління запасами та створення складів можуть скласти близько 4% від очікуваної економії:

$$B=27163,4 \times 0,04 = 1083,5 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_3 = 27163,4 - 1083,5 = 26079,9 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів з оптимізації логістичних процесів може скласти 26079,9 тис. грн.

Ці заходи дозволять ТОВ «АТБ-маркет» підвищити ефективність управління логістичними процесами, скоротити витрати та забезпечити швидку доставку товарів, що є критично важливим для підтримки високого рівня обслуговування клієнтів і конкурентоспроможності на ринку.

Захід №4. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів.

ТОВ «АТБ-маркет» може досягти значного зниження операційних витрат та підвищити ефективність, продовжуючи впровадження інноваційних технологій у свої магазини. Серед ключових напрямків для вдосконалення варто виділити впровадження кас самообслуговування, автоматизованих облікових систем та енергозберігаючих технологій.

1. Каси самообслуговування

Ці системи дають змогу клієнтам самостійно сканувати й оплачувати товари, що скорочує потребу в касирах. Впровадження більшої кількості таких кас дозволить зменшити кількість персоналу, необхідного для обслуговування

клієнтів, що знизить витрати на заробітну плату. Крім того, це прискорює процес обслуговування, що сприяє зростанню задоволеності клієнтів і скороченню черг.

2. Автоматизовані облікові системи

Автоматизація процесів управління запасами допомагає підвищити точність обліку товарів, знизити втрати через брак продукції на полицях і забезпечити постійне оновлення даних щодо наявності товарів. Це також дозволяє ефективніше управляти закупівлями, зменшуючи надлишкові запаси та втрати через прострочену продукцію.

3. Енергозберігаючі технології

Встановлення сучасних енергозберігаючих освітлювальних систем (наприклад, LED-ламп), а також систем автоматичного керування освітленням та клімат-контролем допоможе знизити витрати на енергоспоживання. Інвестиції в енергоефективні холодильні установки або системи відновлення тепла з холодильного обладнання також сприятимуть скороченню витрат на електроенергію.

Переваги даного заходу

1. Зниження витрат на персонал

Автоматизація кас і облікових процесів дозволяє значно скоротити витрати на заробітну плату касирів та інших працівників, що відповідають за інвентаризацію. Це стає особливо важливим у контексті економічної нестабільності, коли оптимізація витрат є ключовим пріоритетом.

2. Зменшення втрат через людські помилки

Автоматизовані системи знижують ймовірність помилок, що виникають через людський фактор, наприклад, при обліку запасів або обробці транзакцій. Це підвищує точність управління та дозволяє оперативно приймати рішення на основі достовірних даних.

3. Підвищення енергоефективності

Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє значно скоротити витрати на електроенергію, особливо в магазинах, де великі площі освітлюються та обігріваються протягом усього дня. Економія на енергоресурсах дасть змогу компанії знизити загальні операційні витрати.

4. Покращення обслуговування клієнтів

Каси самообслуговування дозволяють клієнтам обслуговувати себе швидше, що сприяє зменшенню черг і підвищенню задоволеності покупців. Це також підвищує пропускну здатність магазину та сприяє збільшенню кількості клієнтів.

Розрахуємо економічний ефект цього заходу

Результат (Р). Після впровадження кас самообслуговування і автоматизації облікових процесів компанія може знизити витрати на заробітну плату касирів на 2%, а витрати на енергоспоживання — на 1,5%. Якщо витрати на персонал складають 16 017 786 тис. грн, а на енергоспоживання — 3% від загальних витрат (близько 5 432 690 тис. грн), очікувана економія становитиме:

$$P = (16017786 \times 0,02) + (5432690 \times 0,015) = 320355,7 + 81490,3 = 401846 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Інвестиції у встановлення кас самообслуговування, автоматизованих систем управління та енергозберігаючі технології можуть скласти приблизно 5% від очікуваної економії:

$$B = 401846 \times 0,05 = 20092,3 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е).

$$E_4 = 401846 - 20092,3 = 381753,7 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів щодо підвищення операційної ефективності може скласти 381753,7 тис. грн.

Ці заходи сприятимуть не лише значному зниженню операційних витрат, а й покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Автоматизація процесів та енергоефективність стануть стратегічними

кроками до оптимізації управління ресурсами в умовах економічної нестабільності.

Захід № 5. Підвищення ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку для зростання конкурентних переваг компанії.

Одним із стратегічних кроків, які можуть підвищити конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-маркет», є підвищення рівня інвестицій у соціальні ініціативи та програми сталого розвитку. Це включає зменшення використання пластику, підтримку екологічно чистих товарів, впровадження програм із сортування та переробки відходів, а також активну участь у благодійних і соціальних проектах.

Сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічність продукції та соціальну відповідальність бізнесу. Це стає важливим фактором при виборі бренду або магазину, де вони здійснюють покупки. Компанії, які активно працюють у напрямку сталого розвитку, створюють позитивний імідж і отримують вищий рівень лояльності серед покупців.

Напрямки діяльності в межах соціальної відповідальності:

1. Зменшення використання пластику та підтримка екологічних товарів. АТБ-Маркет може розширити асортимент товарів у власних магазинах, які мають екологічні сертифікати або виготовлені з біорозкладних матеріалів. Крім того, зменшення використання пластикових пакетів, заміна їх на багаторазові торбинки або паперові пакети – це важливий крок у збереженні навколишнього середовища.

2. Впровадження програм із сортування та переробки відходів

Компанія може організувати спеціальні контейнери для збору пластикових, паперових і скляних відходів у своїх магазинах, де клієнти зможуть здавати відходи для переробки. Це сприятиме скороченню обсягу сміття і підтримці екологічної чистоти.

3. Соціальні ініціативи та благодійність. ТОВ «АТБ-маркет» може запроваджувати програми підтримки місцевих громад, такі як забезпечення продуктами харчування малозабезпечених верств населення, проведення благодійних акцій на користь дитячих будинків або лікарень. Активна участь у таких ініціативах покращить імідж компанії та її сприйняття в суспільстві.

4. Енергоефективність і скорочення викидів. Впровадження енергоефективних технологій у власних магазинах, використання відновлюваних джерел енергії та мінімізація шкідливих викидів у процесі логістики також можуть стати важливим елементом сталого розвитку компанії. Це може бути зроблено за допомогою використання сонячних панелей, переходу на електричні транспортні засоби або оптимізації маршрутів доставки товарів.

Переваги від впровадження даного заходу

1. Підвищення лояльності клієнтів. Сучасні споживачі віддають перевагу компаніям, які активно беруть участь у вирішенні екологічних і соціальних проблем. Підтримка екологічних ініціатив і соціальних програм сприятиме формуванню позитивного іміджу компанії та зростанню лояльності клієнтів. Це призведе до збільшення кількості повторних покупок і зростання середнього чека.

2. Зміцнення конкурентоспроможності. Компанія, яка вкладає кошти в сталий розвиток і демонструє соціальну відповідальність, виграє в боротьбі за клієнтів у порівнянні з конкурентами, які не звертають уваги на ці питання. Екологічно свідомі споживачі готові платити більше за товари, виготовлені з урахуванням екологічних стандартів.

3. Економічна ефективність. Зменшення витрат на енергоресурси через впровадження енергоефективних технологій, а також мінімізація витрат на пластикову упаковку та її утилізацію може призвести до зниження операційних витрат компанії в довгостроковій перспективі.

4. Позитивний вплив на репутацію. Соціальна відповідальність формує позитивний імідж компанії, що може стати додатковою конкурентною перевагою на ринку. Споживачі частіше обирають бренди, які дбають про соціальні та екологічні проблеми, що може залучити нових клієнтів та інвесторів.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності.

Результат (Р). Підвищення лояльності клієнтів і зростання обсягу продажів завдяки екологічним ініціативам може збільшити дохід компанії на 1,5 %. Якщо річний дохід компанії становить 181 089 665 тис. грн, то очікуваний додатковий дохід буде:

$$P = 181089665 \times 0,015 = 2716345 \text{ тис. грн.}$$

Витрати (В). Витрати на впровадження програм соціальної відповідальності можуть складати до 0,5% від загального доходу:

$$B = 2716345 \times 0,005 = 13581,7 \text{ тис. грн.}$$

Економічний ефект (Е):

$$E_5 = 2716345 - 13581,7 = 2702763,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, очікуваний економічний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності може скласти 2702763,3 тис. грн.

Таким чином, поглиблення соціальної відповідальності та підтримка сталого розвитку не тільки сприятимуть поліпшенню іміджу компанії, але й принесуть реальні економічні вигоди, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи сталий розвиток бізнесу.

Зведем запропоновані заходи й економічні ефекти від них в табл. 3.5.

У підсумку всіх запропонованих заходів по покращенню в роботі підприємства ми маємо 11294389,3 тис. грн. доходу від цих заходів, витрати на впровадження їх становлять 202265,4 тис. грн., ми отримали з них економічний ефект у розмірі 11092123,9 тис. грн.

Таблиця 3.5 – Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності компанії та зростання її конкурентних переваг

№	Назва заходу	Спрямованість заходу	Результати, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.
1	Зростання конкурентних переваг у середньоціновому сегменті	Розширення асортименту товарів середнього цінового сегмента	4527241,6	226362,8	4300878,8
2	Впровадження нових інтернет-платформ для продажу продукції	Модернізація існуючої онлайн-платформи, інтеграція з мобільними додатками та посилення співпраці з доставками	3621793,3	181089,6	3603703,7
3	Модернізація логістичних систем і процедур	Оптимізація маршрутів доставки товарів та інвестувати в будівництво або оренду власних складів	27163,4	1083,5	26079,9
4	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	Впровадження кас самообслуговування, автоматизованих облікових систем та енергозберігаючих технологій	401846	20092,3	381753,7
5	Підвищення ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку для зростання конкурентних переваг компанії.	Підвищення рівня інвестицій у соціальні ініціативи та програми сталого розвитку	2716345,0	13581,7	2702763,3
Разом			11294389,3	202265,4	11092123,9

Розрахунок впливу запропонованих заходів на основні фінансові показники ТОВ «АТБ-Маркет» представлено у табл. 3.6.

Таким чином, у результаті проведеного аналізу та розрахунків у було визначено, що фінансовий стан ТОВ «АТБ-Маркет» є стабільним, а ймовірність банкрутства залишається на низькому рівні як у фактичному, так і прогнозованому періодах.

Таблиця 3.6 – Вплив всіх запропонованих заходів на показники компанії на плановий період

Показник	2023 р.	Плановий період	Відхилення	
			+/-	%
Товарна продукція, млн. грн.	8253,4	8500,0	246,6	3,0
Товарна продукція в співставних цінах 2023 р., млн грн	8253,4	8500,0	246,6	3,0
Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.	181089,7	186500,0	5410,3	3,0
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн.	133239,8	140000,0	6760,2	5,0
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн/грн	0,74	0,72	-0,02	-2,7
Кількість осіб, тис. ос.	60,0	62,0	2,0	3,3
Фонд оплати праці, млн. грн.	29231,6	30000,0	768,4	2,6
Середня заробітна плата працівників, тис. грн./ос.	487,2	500,0	12,8	2,6
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	3018,2	3100,0	81,8	2,7
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	22365,3	23000,0	634,7	2,8
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	47487,9	48000,0	512,1	1,1
Фондовіддача, грн/грн	0,37	0,39	0,02	5,4
Фондомісткість, грн/грн	2,71	2,68	-0,03	-1,1
Фондоозброєність, грн/грн	372,8	380,0	7,2	2,5
Середньорічний залишок оборотних активів, млн. грн.	13515,6	14000,0	484,4	3,6
Валовий прибуток, млн. грн.	47849,8	49000,0	1150,2	2,3
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	181089,7	186500,0	5410,3	3,0
Чистий прибуток, млн. грн.	-450,4	500,0	950,4	5,6
Рентабельність продукції, %	-0,03	0,10	0,13	x
Рентабельність продажів, %	0,00	0,20	0,20	x
Рентабельність підприємства, %	-0,03	0,10	0,13	x

Розроблено заходи, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, серед яких:

- зростання конкурентних переваг у середньоціновому сегменті;
- впровадження нових інтернет-платформ для продажу продукції;
- модернізація логістичних систем і процедур;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;
- підвищення ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку для зростання конкурентних переваг компанії.

Загальний очікуваний економічний ефект від впровадження заходів оцінюється в 11092123,9 тис. грн, що значно перевищує витрати на їх реалізацію (202265,4 тис грн).

Аналіз прогнозного балансу на 2025–2029 роки вказує на зростання як активів, так і пасивів підприємства, що забезпечує його фінансову стабільність і можливість розширення діяльності.

З метою покращення фінансових результатів ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно впровадити запропоновані організаційно-економічні заходи. Особливу увагу слід приділити розширенню онлайн-продажів, оптимізації логістики та підвищенню операційної ефективності.

Таким чином, запропоновані заходи та висновки, отримані у процесі аналізу, дозволяють сформулювати стратегію розвитку ТОВ «АТБ-Маркет», яка спрямована на зміцнення фінансової стійкості, підвищення ефективності діяльності та посилення позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки торгівля займає провідне місце в системі народного господарства, забезпечуючи ефективне функціонування товарного обігу та задоволення споживчого попиту. Водночас, зростання конкуренції, динамічні зміни споживчих уподобань, глобалізація та цифровізація торгівлі висувають нові вимоги до торговельних підприємств щодо ефективності їх діяльності та необхідності постійного вдосконалення бізнес-процесів.

В умовах ринкової конкуренції велике значення приділяється торговельному обслуговуванню та організації діяльності, оскільки від якості та рівня організації діяльності залежить економічна ефективність діяльності підприємства, основним показником якої є розмір прибутку.

Провідним аспектом оптимального функціонування економічного суб'єкта в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад господарювання, орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку.

Оцінка ефективності являє собою якісний інструмент формування інформаційно-аналітичного підґрунтя для забезпечення прийняття доцільних та раціональних стратегічних і тактичних управлінських рішень. Всебічний аналіз ефективності посідає важливе значення в системі управління діяльністю компанії, формуючи умови досягнення стабільності, успішності та довгостроковості функціонування навіть в рамках ринкової невизначеності, дозволяючи протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам господарській діяльності.

На основі проведеного дослідження встановлено, що в економічній літературі термін ефективності набуває сенсу як комплексне відображення результатів діяльності суб'єкта господарювання в порівнянні з витраченими ресурсами та вкладеними зусиллями. Параметр ефективності є одним з ключових індикаторів, необхідних для відстеження на постійній основі динаміки та потенціалу розвитку економічного суб'єкта.

В науковій літературі серед підходів до оцінювання ефективності виробничої діяльності переважають традиційний та багатофакторний механізми. Перший передбачає звернення до аналізу рентабельності капіталу за допомогою застосування дворівневої системи показників. Відповідно багатофакторний підхід включає в себе цілу низку спеціальних індексів та специфічних і вузькопрофільних показників.

Загалом аналіз ефективності функціонування економічного суб'єкта базується на застосуванні показників ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів, оборотних коштів, капітальних вкладень та узагальнюючих показників ефективності.

Конкурентоспроможність є комплексним і багатовимірним поняттям, яке відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та зростання як окремих підприємств, так і економіки загалом. Аналіз теоретичних аспектів цього поняття демонструє, що конкурентоспроможність є результатом взаємодії багатьох чинників, які потребують постійного моніторингу та адаптації. Економічне значення конкурентоспроможності полягає у сприянні інноваціям, створенні доданої вартості та підвищенні добробуту суспільства.

Методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємства включають системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробку стратегії конкурентних переваг, використання кількісних та якісних методів оцінки. Використання формул для розрахунку ключових показників дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного потенціалу підприємства. Реалізація

запропонованих підходів сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню його рентабельності та довгостроковому розвитку.

Основними конкурентами ТОВ «АТБ-Маркет» є ТОВ «METRO» та ТОВ «Сільпо». ТОВ «METRO» – ідеальний для гуртових покупок і бізнес-клієнтів, але менше підходить для звичайного покупця через локацію та ціни на дрібний роздріб. ТОВ «Сільпо» – преміальний вибір для тих, хто цінує якість, естетику та широкий вибір ексклюзивних товарів.

Маркетингова діяльність торгового підприємства ТОВ «АТБ-Маркет» повинна забезпечувати стимулювання збуту для отримання максимального доходу компанією, підвищувати її конкурентоспроможність на ринку роздрібною торгівлі, покращувати імідж підприємства та сприяти довгостроковому розвитку. Для досягнення цих цілей у дослідженні були проведені аналізи фінансово-економічного стану, маркетингової стратегії, а також порівняння з конкурентами ТОВ «Сільпо» та ТОВ «METRO».

В першому розділі кваліфікаційної роботи було визначено теоретичні та методичні засади підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства та його конкурентних переваг. У ньому визначено, що конкурентоспроможність є ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства та залежить від якості продукції, цінової політики, інноваційності, ефективного управління та стратегічного розвитку. Було встановлено, що ТОВ «АТБ-Маркет» має конкурентні переваги у вигляді широкої мережі магазинів, доступних цін і власних торгових марок. Водночас, підприємство поступається конкурентам у сфері преміум-продуктів, рівні обслуговування та асортименті готових страв. У першому розділі також зазначено, що стратегічне використання інноваційних підходів і інтерактивних технологій може значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Проведене порівняння з конкурентами показало, що ТОВ «АТБ-Маркет» займає лідерські позиції на ринку, але має потенціал для подальшого розвитку та вдосконалення.

Другий розділ дослідження було присвячено аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

В другому розділі проведений економічний аналіз діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2019–2023 роки дозволив визначити динаміку ключових показників, а також сильні й слабкі сторони підприємства. ТОВ «АТБ-Маркет» демонструє стабільне зростання обсягів реалізації продукції з 2019 до 2023 року, за винятком 2022 року, коли спостерігалось незначне падіння через військові дії в Україні.

Продуктивність праці за аналізований період зросла на 51,4%, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів у компанії. Хоча валовий прибуток у 2023 році збільшився, чистий прибуток продемонстрував значне падіння, досягнувши від’ємного значення, що зумовлено збільшенням витрат, включаючи адміністративні та операційні.

Основні показники рентабельності, зокрема рентабельність продукції, операційної діяльності та підприємства загалом, мали негативну динаміку, що пояснюється різким зростанням витрат на фоні змін у ринковому середовищі. Фінансова стійкість підприємства залишається стабільною, хоча коефіцієнт автономії не досягає рекомендованих норм, що свідчить про залежність від позикового капіталу. Показники ліквідності компанії знаходяться на критичних рівнях: коефіцієнт абсолютної ліквідності суттєво нижчий за норму, що свідчить про недостатній обсяг грошових коштів для покриття короткострокових зобов’язань. Коефіцієнт оборотності активів демонструє зниження у 2022 році з подальшим зростанням у 2023 році, що говорить про часткове відновлення ефективності використання активів після кризового періоду.

Розраховані коефіцієнти фінансової стійкості підтвердили стабільний стан підприємства, а аналіз показників рентабельності та валового прибутку продемонстрував лідерство ТОВ «АТБ-Маркет» у порівнянні з конкурентами. Однак спостерігається зниження чистого прибутку внаслідок зовнішніх

економічних факторів. Аналіз товарообігу підтвердив, що ТОВ «АТБ-Маркет» має стабільний розвиток і ефективно виконує план реалізації завдяки оптимальному асортименту базових товарів і частим акціям. Також були виявлені сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії підприємства, що дозволило визначити напрями для її вдосконалення.

Сильними сторонами компанії є широка мережа магазинів, розвинена логістика, впровадження інновацій у товарній політиці та високий рівень впізнаваності бренду. Слабкі сторони включають недостатній рівень цифровізації маркетингових процесів, залежність від орендованого автопарку, низьку екологічність у діяльності та обмеженість реклами на міжнародному рівні.

Інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить, що компанія утримує лідерські позиції на ринку, проте поступається за окремими критеріями основним конкурентам, зокрема ТОВ «Сільпо».

В третьому розділі кваліфікаційної роботи у процесі дослідження було проведено комплексний аналіз факторів впливу на механізм оцінювання ефективності виробничої і фінансово-господарської діяльності підприємства та, на основі цих факторів, запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії. Запропоновано вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТБ-Маркет», впровадження цифрових технологій, таких як мобільні додатки та автоматизація обслуговування, що підвищить зручність для клієнтів і розширить аудиторію підприємства. Рекомендовано розширити асортимент за рахунок преміум-продуктів, впровадити сучасні стандарти обслуговування та активніше використовувати соціальні мережі для залучення нових клієнтів. Проведений аналіз ефективності запропонованих заходів свідчить про їх позитивний вплив на фінансові показники діяльності підприємства.

Для забезпечення зростання конкурентоспроможності та стабільного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Ці заходи базуються на детальному аналізі ринку, конкурентів і внутрішніх можливостей компанії. У процесі реалізації цих ініціатив очікується суттєве покращення ключових показників діяльності підприємства.

Розроблено заходи, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, серед яких:

- зростання конкурентних переваг у середньоціновому сегменті;
- впровадження нових інтернет-платформ для продажу продукції;
- модернізація логістичних систем і процедур;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;
- підвищення ролі соціальної відповідальності та сталого розвитку для зростання конкурентних переваг компанії.

Загальний очікуваний економічний ефект від впровадження заходів оцінюється в 11092123,9 тис. грн, що значно перевищує витрати на їх реалізацію (202265,4 тис грн).

Таким чином, удосконалення діяльності торговельного підприємства, незалежно від реалізованого асортименту товарів, орієнтоване на вдосконалення торговельних і технологічних процесів.

Практичне значення результатів дослідження кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає в можливості застосування запропонованих заходів торгівельними підприємствами, що сприятиме підвищенню ефективності їх виробничо-господарської діяльності та призведе до покращення фінансового стану й прибутковості суб'єкта господарювання, зростання його конкурентних переваг в ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. № 19-20. № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14. № 15-16. № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
4. Про оплату праці : Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>
5. Андрійчук О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів. *Науковий вісник НТУ «КПІ»*. 2016. №8. URL.: <https://studmir.com/metodichni-pidhodi-do-oczinki-efektivnosti-vikoristan-materialnih-resursiv/> (дата звернення: 13.10.2022).
6. Білошицька М. С. Аналіз фінансового стану підприємства. Житомирський державний університет. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/06/71-1.pdf>.
7. Бланк, И. А. Управление прибытком: учебник. К.: Ніка-Центр, 2002. 752 с.
8. Бланк І.А. Управление финансовыми ресурсами предприятия: учебный пособие К.: Єльга, 2011. 574 с.
9. Бойко В. О., Колесник І. П. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вінниця: ВТЕІ, 2023. 290 с.

10. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
11. Бланк І. О. Управління конкурентоспроможністю бізнесу: монографія. Київ: Альфа-Прес, 2020. 410 с.
12. Братанич М. В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. *Науковий вісник ХНУД: збірник наукових праць*. 2018. №4. URL.: http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73189.doc.htm
13. Василенко В. М., Кучеренко Т. Г. Конкурентоспроможність як ключовий елемент економічного розвитку. Харків: ВД «Основа», 2023. 390 с.
14. Гарафонов О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організацій. *Науковий журнал "ECONOMIC SYNERGY"*. 2022. Вип. 3(5). С. 27–37. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-3-3>
15. Гнатенко С. М. Моделі управління конкурентними перевагами у промисловому секторі. Дніпро: ДНУ, 2023. 225 с.
16. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
17. Головка О. В., Марченко В. П. Конкуренція і конкурентоспроможність в умовах цифровізації. Донецьк: ДонНУ, 2022. 345 с.
18. Захаренко І. М. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Київ: НТУУ КПІ, 2022. 175 с.
19. Гриньова В. М., Шиян Л. І. Конкурентоспроможність підприємств: стратегічний підхід. Харків: ВД «Інжек», 2019. 352 с.
20. Гупало А.О. Визначення змісту понять: ефект, ефективність та результативність. *Науковий вісник ХНЕУ: Збірник наукових праць*. 2017. URL.: <http://www.confcontact.com/gupalo.htm> (дата звернення: 13.09.2022).

21. Давидов О.І. Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості побудови. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 28. С. 167-172.

22. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

23. Дробішева О. О., Предеус А. В. Особливості та класифікація факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. URL.: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_drobisheva.htm (дата звернення: 16.09.2022).

24. Кошельок Г.В., Малишко В.С., Малікова І.П. Факторний аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5(67). С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-11> (дата звернення: 19.10.2022).

25. Кошельок Г.В., Міндова О.І., Чернишова Л.В. Факторний аналіз рентабельності виробництва торговельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2124/2053>

26. Кравченко Х.В. Сутність економічної категорії ефективності. *Науковий вісник ДНУ: збірник наукових праць*. 2016. № 4.

27. Кравець Р. С. Конкурентоспроможність: інтеграція підприємств у європейський ринок. Львів: Світ, 2023. 345 с.

28. Козак Ю. Г., Ляшенко В. І. Стратегічний аналіз конкурентного середовища. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 276 с.

29. Кравчук П. М., Бабенко О. С. Інтеграція вітчизняних підприємств у конкурентне середовище. Чернівці: Рута, 2022. 198 с.

30. Левченко І. В. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2021. 312 с.

31. Мазур О. І., Ковальчук Г. А. Конкуренція у сфері торгівлі: проблеми та перспективи. Житомир: Полісся, 2023. 255 с.

32. Мельник О. Г., Зубенко Л. П. Інноваційні моделі конкурентоспроможності підприємств. Львів: ЛНУ, 2020. 234 с.

33. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» усіх форм навчання, 2024.

34. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102. URL: [http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20\(276-277\)%202020.pdf#page=97](http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/%D0%9D%D0%92%203-4%20(276-277)%202020.pdf#page=97)

35. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.

36. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. № 3(76). С. 15–22. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf

37. Нагорна І. В., Бондаренко В. О. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf.

38. Отенко І. П., Азаренко Г. Ф., Іващенко Г. А. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.

39. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>

40. Остапенко В. Л., Шульга П. В. Конкуренція та конкурентоспроможність на ринках України: аналіз і рекомендації. Одеса: Одеський політехнічний університет, 2023. 270 с.

41. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6, № 1. С. 392–399. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/ujae_2021_r01.pdf#page=392
42. Петров В. С. Конкурентоспроможність на глобальних ринках. Харків: Основа. 2021. 368 с.
43. Поліщук Ю. А., Ткачук Н. Л. Підвищення конкурентоспроможності через інновації. Київ: Науковий світ, 2023. 200 с.
44. Петренко Г. Л. Конкурентоспроможність у цифрову епоху: теоретичні аспекти. Одеса: ОНУ, 2023. 310 с.
45. Радєва М.М. Економічна ефективність діяльності підприємства: методичний і практичний аспекти. *Електронний журнал «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2020. №7. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/13.pdf (дата звернення: 28.09.2022).
46. Резерви та шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства. URL.: <https://helpiks.org/1-80622.html>.
47. Савчук А. Ю., Литвин І. С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: регіональні аспекти. Луцьк: Волинська друкарня, 2023. 220 с.
48. Сидоренко І. В., Попович О. М. Конкуренція і конкурентоспроможність підприємств: виклики сучасності. Черкаси: ЧНУ, 2023. 220 с.
49. Серпенінова Ю.С. Теорія та практика обліку, контролю й аналізу товарно-матеріальних цінностей : монографія / за ред. Серпенінової Ю. С. Суми, 2016. 314 с.
50. Тарасенко Л. С. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Науковий вісник ДНУ*. 2019. №1(24). URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2296.2019.1.16> (дата звернення: 05.10.2022).

51. Ткаченко М. А. Управління конкурентними перевагами підприємств. Київ: Економіка. 2021. 260 с.

52. Чумак, Ю. С. Ефективність стратегій управління конкурентоспроможністю підприємств. *Менеджмент і підприємництво*. 2023. №7, С. 60–72.

53. Шахно А. Ю., Кутова Н. Г., Козир А. А. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2021. Вип. 1. С. 226-232.

54. Шахно А.Ю. Вплив розвитку та управління людським капіталом на підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах інноваційної економіки. *Інформаційно-аналітичне забезпечення оцінювання стану та розвитку суб'єктів господарювання*: колективна монографія. / за заг. ред. д-ра економ. наук, проф. О.К. Єлісєєва. Прага: Октан Принт, 2022. Розділ 8. С. 370-415.

55. Шахно А.Ю., Адаменко М.В., Афанасьєв І.Є., Капітула С.В. Інвестування інноваційного розвитку конкурентоспроможності ресурсно-виробничого потенціалу гірничорудних підприємств. *Економічний аналіз*, 2021. Т.31. №3. С.105-114.

56. Шахно А., Тімошенко К., Приз М. Основні проблеми розвитку бізнесу в умовах війни та прискорення процесів цифровізації економіки. *Економіка і бізнес: нові реалії, технологічні тренди, цифрові інновації*: І міжнар. наук.-практ. конф. (Львів, 15 травня 2025 р.). Львів: Львівський НУ ім. І. Франка. 2025.

57. Шевченко А. Г. Економічні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. Дніпро: Пороги. 2020. 290 с.

58. Фінансова звітність ТОВ «АТБ-маркет». веб-сайт. URL : <https://clarity-project.info/edr/30487219/finances?current>