

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

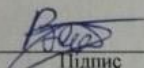
Управління ефективністю та результативністю бізнесу

Назва теми

(на прикладі ТОВ «Орбіс Авто», м. Хмельницький)

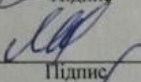
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва  
Шифр КвРМН.023153.01.05.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-23-1  
Шифр

  
Підпис

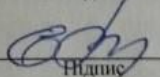
Володимир БІЛОУС  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н. доцент  
Науковий ступінь, вчене звання

  
Підпис

Людмила КРИМЧАК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

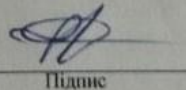
Нормоконтролер ст. викл. каф. МА

  
Підпис

Олена Косітас  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

21 12 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 02 ” 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Білоуса Володимира Олеговича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Управління ефективністю та результативністю бізнесу (на прикладі ТОВ «Орбіс Авто», м. Хмельницький)

керівник роботи Кримчак Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент каф. менеджменту та адмініструв.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 08 2024р. № 60 дод. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління ефективністю та результативністю діяльності підприємства. 2. Аналіз ефективності та результативності діяльності підприємства ТОВ «Орбіс Авто». 3. Напрямки підвищення ефективності та результативності діяльності ТОВ «Орбіс Авто».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Еволюція управлінських підходів до змісту поняття «результативність» Еволюція управлінських підходів до змісту поняття «результативність». 2. Система критеріїв комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. 3. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства. 4. Основні ТЕП діяльності підприємства. 5. Показники ділової активності. 6. Матриця SWOT-аналізу діяльності фірми. 7. Результативні цільові показники діяльності підприємств фірмового післяпродажного обслуговування автомобілів у сфері якості. 8. Характеристика функцій системи «Менеджер автосервісу». 9. Інструменти для просування в ніші автозапчастин. 10. Прогнозні показники ефективності реалізації рекламних кампаній для Інтернет-магазину (ефективність стратегії просування). 11. Кошторис витрат на програмне забезпечення та персональні комп'ютери.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Кримчак Л.А., доцент каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	<u>Roether O.M., ст. викл. каф. МА</u>		

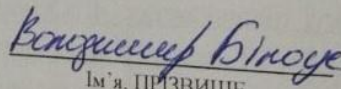
7. Дата видачі завдання 2 вересня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

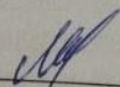
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Викон.
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Викон.
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Викон.
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Викон.
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Викон.
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Викон.
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Викон.
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Викон.
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Викон.
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Викон.
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Викон.
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Викон.
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Викон.
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Викон.
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Викон.
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Викон.

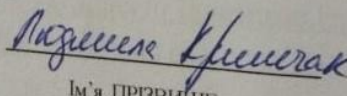
Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник  
кваліфікаційної  
роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

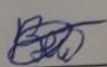
Білоус В.О. Управління ефективністю та результативністю бізнесу (на прикладі ТОВ «Орбіс Авто», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Кримчак Л.А. Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 10 рисунків, 21 таблиць, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТИВНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ, РЕЗЕРВИ.

Розглянуто теоретико-методичні основи управління ефективністю та результативністю діяльності комерційного підприємства. Досліджено поняття ефективність та результативність в системі менеджменту комерційної організації. Представлено методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. Визначено особливості управління ефективністю та результативністю підприємства за сучасних умов.

Представлено організаційно-економічну характеристику підприємства. Виконано аналіз основних техніко-економічних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. Проаналізовано результати фінансово-економічної діяльності, показники фінансової стійкості та ділової активності підприємства. За результатами проведеного аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність автосервісного підприємства побудовано SWOT-матрицю та зроблено відповідні висновки щодо резервів підвищення ефективності роботи комерційної фірми.

За результатами аналітичного дослідження визначено напрямки підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Сформовано комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності фірми. Представлено економічне обґрунтування пропозицій щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємстві в управлінні процесом реалізації автозапчастин. Розроблено рекомендації щодо формування ефективної стратегії просування товарів для Інтернет-магазину автозапчастин ТОВ «Орбіс Авто» та визначено показники економічної ефективності її реалізації.

 Білоус В.  
підпис та П.І.Б.

« 15 » \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 202 4 р.

## ЗМІСТ

	Ст.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність поняття ефективність та результативність в менеджменті	8
1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства	13
1.3 Особливості управління ефективністю та результативністю підприємства за сучасних умов	18
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОРБІС АВТО»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	21
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства	23
2.3 Аналіз фінансового стану фірми	28
2.4 Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності та ділової активності підприємства	31
3.5 SWOT-аналіз підприємства	35
3 РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ	39
3.1 Формування комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії	39
3.2 Пропозиції щодо підвищення якості автосервісу на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій	41
3.3 Рекомендації щодо формування ефективної стратегії просування товарів для Інтернет-магазину автозапчастин	50
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	63
ДОДАТКИ	67

## ВСТУП

Ринкова економіка ставить перед економічним суб'єктом завдання нарощування капіталу та успішного функціонування у найближчому та віддаленому майбутньому. Це завдання визначає його поведінку на ринку товарів та ресурсів, диктує стратегію підприємницької діяльності, націлює на економію витрат, виявлення внутрішньовиробничих резервів. Виконання цього завдання, яке вирішується в системі управління економічним суб'єктом, зрештою, забезпечує підвищення ефективності його діяльності, що проявляється в отриманні економічного прибутку – власного джерела розширеного відтворення, необхідного для створення конкурентних переваг, зміцнення його фінансового стану, задоволення інтересів усіх учасників бізнесу.

Таким чином, гарантією успішного функціонування економічного суб'єкта у ринковому середовищі є підвищення ефективності та результативності його діяльності. У зв'язку з цим досягнення необхідного рівня ефективності – найважливіше практичне завдання управління. Для її вирішення необхідно озброїти менеджерів аналітичним інструментарієм управління ефективністю, що дозволяє в рамках обраної економічної стратегії розробити лінію поведінки економічного суб'єкта на ринку та створити адекватну систему організації поточної діяльності, що забезпечує впровадження інновацій та економію витрат.

Питання теорії та методології оцінки ефективності функціонування економічного суб'єкта були і є нині предметом дослідження як зарубіжних, так і українських науковців. Зокрема, поняття економічної ефективності розглядали у різні часи за кордоном Е. Дж. Долан і Д. Є. Лінсей, К.Р. Макконелл та С. Л. Брю, В. Парето, П. Самуельсон та інші; проблеми оцінки ефективності методами фінансового аналізу досліджував Е. Хелферт.

В Україні також приділяється багато уваги розвитку концепції ефективності, оцінці результативності діяльності, питанням аналізу ефективності діяльності підприємства тощо. Серед українських вчених та аналітиків слід

виділити С. А. Гавриленко, Ю. І. Кліменко, С. В. Мочерного, П. В. Касовську, Й. С. Завадського, О. Б. Юшкевича, А.Ю.Погребняка, В. Н. Овчинникову, С.Т. Лінніка, Г. В. Савицьку, В. С. Хмелевського, та інших. Незважаючи на підвищену увагу до проблеми оцінки ефективності діяльності економічного суб'єкта, в економічній літературі немає чіткого уявлення про сутність ефективності, відсутня докладна класифікація характеристик та критеріїв ефективності, поєднуються поняття результативності та ефективності, результату та результативності, ефективності та інтенсивності.

Разом з тим проблема невисокої результативності менеджменту вітчизняних компаній, що виявляється у формальному впровадженні систем, неефективному використанні ресурсів, нераціональному цілепокладанні, відсутності зв'язку між стратегічним та операційним менеджментом, недостатньому застосуванні принципів, методів та інструментів менеджменту, висувається до пріоритетних в умовах негативного впливу та динамізму сучасних економічних процесів.

Метою дипломної роботи є аналіз та систематизація підходів до управління ефективністю і результативністю бізнесу та розробка практичних пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Орбіс Авто».

Для досягнення зазначеної мети сформовано і виконані такі завдання:

- визначити сутність поняття ефективності та результативності в менеджменті;
- розглянути методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства на основі системи показників;
- дослідити особливості управління ефективністю та результативністю підприємства з виявленням факторів впливу на діяльність підприємства за сучасних умов;
- проаналізувати основні техніко-економічних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства;
- виконати аналіз фінансового стану та результатів фінансово-економічної діяльності та ділової активності досліджуваної комерційної організації;

– визначити резерви та обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження у кваліфікаційні роботі магістра є процес управління результативністю та ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління результативністю та ефективністю господарської діяльності підприємства та визначення шляхів їх підвищення.

Для проведення даного дослідження використано систему загальнонаукових та специфічних методів, яка дозволила отримати розуміння процесів управління ефективністю та результативністю діяльності підприємства. Серед основних з них: діалектичний метод пізнання, метод прогнозування попиту, метод експертних оцінок, статистичний аналіз, графічний метод.

Інформаційна основа дослідження – довідникові та нормативні матеріали за темою магістерської роботи, публікації вітчизняних та закордонних вчених з означених питань; матеріали з проблематики, що вивчається, представлені в періодичних виданнях; звітність та матеріали бухгалтерського обліку досліджуваного підприємства, Інтернет-ресурси та інші джерела.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність поняття ефективність та результативність в менеджменті

Питання ефективності діяльності підприємства у сучасних економічних умовах є найактуальнішим і важливим. Існує безліч пропозицій та концепцій оцінки роботи компаній як від вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, проте досі немає єдиної думки з цього питання. Для того, щоб зрозуміти, якими характеристиками має володіти «ідеальне підприємство», як досягти максимальної результативності його функціонування, необхідно розібратися, що по суті є поняттям «ефективність діяльності підприємства» Розглянемо деякі з визначень поняття «ефективність», пов'язані з функціонуванням комерційної організації та, зокрема, аналізом діяльності компанії та її підрозділів.

Термін «ефективність» має латинське походження та означає «приносити користь». Від цього поняття утворюються іменники «здійснення», «результат» і «результативність» [8, с. 508]. Говорячи про ефективність, передусім, оцінюється процес досягнення кінцевої мети. Іншими словами, ефективність спрямована на отримання максимального результату за мінімальних витрат.

У науковій літературі економічної спрямованості представлені різні підходи до розмежування економічних категорій «ефективність» та «результативність» на основі аналізу їхньої змістовної характеристики.

За твердженням Н.І. Міська, «ефективність і результативність – не є синонімами. Ефективність відображає, який результат отримано з одиниці затрат, чи які витрати приходяться на одиницю результату (в залежності від виду показника), що характеризує результативність витрат. Ефективність розраховується як відношення результату до витрат. Результативність – це

ступінь досягнення запланованого результату, характеризується висновком виконано означає результативно, не виконано – не результативно, не повністю виконано – недостатньо результативно» [18, с. 100]. Тому можна стверджувати, що для того, щоб оцінити ефективність будь-якого проекту, потрібно отримати інформацію про ресурси проекту, що використовуються, і безпосереднього результату виконання проекту. Найбільш ефективним буде проект, у якому співвідношення безпосереднього результату до використовуваних ресурсів буде найкращим. Таку категорію, як економічна ефективність необхідно розглядати з кількох позицій: планування обсягів виробництва, формування витрат, прибутку, ціни та асортименту, оцінювання конкурентоспроможності продукції та інвестиційної привабливості організації. Суть проблеми підвищення ефективності роботи компанії полягає у підвищенні економічної результативності на одиницю витрат у процесі використання наявних ресурсів.

Важливо відмітити, що «розмежування понять «результативність» та «ефективність» затверджено на нормативному рівні, зокрема, в ДСТУ ISO 9000:2015, де результативність (effectiveness) визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективність (efficiency) – це співвідношення (зв'язок) між досягнутим результатом і використаними ресурсами» [14]. Фактично, результативність належить до досягнення цілей організації, тобто вона відбиває ступінь реалізації певної стратегії, а ефективність швидше ставиться до оцінки використання ресурсів підприємства у ході реалізації стратегії.

Важливим аспектом у дослідженні ефективності діяльності економічного суб'єкта є вивчення цього поняття у контексті поділу інтересів учасників бізнесу, тобто з позицій економічних інтересів окремих осіб, які розраховують на отримання зиску від його діяльності. У зв'язку з цим, слід уточнити поняття економічного інтересу як реальної причини дій суб'єкта економічного простору. Не менш важливим є класифікація зовнішніх та внутрішніх «стейкхолдерів» – осіб, зацікавлених в успішній діяльності підприємства як інституційної одиниці ринкової економіки.

Менеджерів можна поділити на власників бізнесу (інвесторів) та не власників. Залежно від цього можна визначити різні інтереси цих груп:

– менеджери, які не є власниками, зацікавлені в отриманні заробітної плати та соціального забезпечення, премій за підсумками роботи, можливості кар'єрного зростання, здобуття освіти, набуття соціального статусу, а також можливості враховувати під час укладання угод особисті інтереси;

– менеджери, які є власниками, виявляють винятковий інтерес до отримання доходу у вигляді дивідендів або частки прибутку, можливості вирішення низки побутових особистих та сімейних питань за рахунок підприємства, оплати навчання, можливості передачі спадщини, включаючи посади при високій частці власності.

Інші працівники також поділяються на власників та не власників. Працівники, які не є власниками, зацікавлені у отриманні заробітної плати та соціального забезпечення за рахунок підприємства, гарантії працевлаштування. Для працівників-власників, які є акціонерами або засновниками свого підприємства, крім отримання заробітної плати, дуже привабливі дивіденди (частка прибутку), а також можливість передати у спадок акції (частку у статутному капіталі). Акціонери чи власники, перед якими менеджери несуть відповідальність, зацікавлені насамперед у зростанні вартості бізнесу. У зв'язку з цим їх цікавить віддача на капітал, величина прибутку та його розподіл, тобто частка прибутку, виплачена ним як дивіденди, а також ринкова вартість акцій.

Незважаючи на різноманітність економічних інтересів різних груп осіб щодо ефективності діяльності компанії, загальна настанова її менеджменту може бути визначена як прагнення до виконання стратегічних та оперативних завдань ведення бізнесу. Менеджери, незалежно від цього, чи є вони найманими працівниками чи власниками, несуть відповідальність за виконання виробничих завдань, прибутковість діяльності підприємства у короткостроковому і довгостроковому періодах, ефективність використання капіталу.

Оскільки найбільшу складність у дослідженні ефективності становить різноманітність іноземних термінів для позначення різних характеристик

успішності, серед яких називається і ефективність, на основі різних зарубіжних літературних джерел нами складено перелік основних термінів, а також запропоновані терміни, які слід застосовувати – такі, як ефективність у підприємстві, комерційна ефективність та економічна ефективність підприємства (таблиця А.1).

Зміст терміну «результативність» отримує широке розвиток та переосмислення з посиленням значимості нефінансових активів у досягненні успіху та підвищення конкурентоспроможності організації, розвитком теорії та практики менеджменту з позиції концепцій зацікавлених сторін, загального управління якістю, сталого розвитку, управління ланцюжком створення цінності, процесного підходу. Еволюція підходів до змісту поняття «результативність» відбито у табл. А.2.

Поняття управління результативністю у широкому розумінні було вперше запропоновано О. Деніелсом наприкінці 1970-х років, а потім розвинене у роботах як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Однак більшість із них зосередили ключову увагу на оцінці результативності як центральної складової управління. У той самий час Р. Кокінз, Х. До. Рамперсад, Дж. Окланд у своїх роботах наголошували на необхідності управління результативністю діяльності з позиції системного та процесного підходів.

Результати дослідження теоретичних підходів до управління результативністю дозволили виявити, що цей процес пронизує всі напрямки діяльності організації, торкається всіх категорій персоналу: від вищого керівництва до рядових виконавців. При цьому кожен напрямок діяльності, кожен співробітник роблять свій внесок у досягнення організаційної результативності. Відповідно до цього виділяють різні рівні управління результативністю: індивідуальний, груповий, процесний та організаційний.

Індивідуальний рівень передбачає управління результативністю діяльності кожного окремого працівника організації. Індивідуальна результативність знаходиться в основі групової (командної) та організаційної результативності. Водночас саме на організаційному рівні формуються цілі, завдання та механізм

управління індивідуальною та груповою результативністю. Усі ці рівні взаємопов'язані і пронизані процесами, реалізованими у створенні, результативність яких також формує організаційну результативність.

Кожен із рівнів передбачає формування відповідних цілей управління результативністю та реалізацію циклу Демінга для їх досягнення (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Цілі управління результативністю залежно від рівня

Рівень	Ціль управління результативністю
Особистість	Постійний розвиток навичок та компетенцій, підвищення вмотивованості та залученості на шляху до особистісного вдосконалення та досягнення стратегічних цілей організації
Група/ підрозділ	Формування успішних команд для досягнення стратегічних цілей організації
Процес	Створення середовища для успішного управління результативністю на всіх рівнях
Організація	Досягнення стратегічних цілей на шляху до сталого розвитку за оптимального використання всіх типів ресурсів

Результативність розглядається як комплексна характеристика успішності діяльності економічного суб'єкта за досліджуваній період, що можна виміряти співвідношенням досягнутого результату і витрат, відповідних даному результату. У зв'язку з цим простежується взаємозв'язок між показниками результативності та комерційною ефективністю, зростання продуктивності забезпечує досягнення ефективності використання капіталу та праці, зростання прибутковості сприяє досягненню ефективності всіх напрямків діяльності – поточної, фінансової, інвестиційної, на даному етапі проходження обраної економічної стратегії.

Таким чином, поняття «результативність» є найбільш комплексним, інтегрованим порівняно з поняттями продуктивності, ефективності та ступеня досягнення цілей. Результативність безпосередньо пов'язана з якістю та успішністю діяльності, що підтверджує висунуте раніше положення про розвиток та багатоаспектність її змісту.

## **1.2 Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства**

Методологічні підходи до оцінки ефективності системи управління передбачають, по-перше, розробку концептуальних методологічних принципів оцінки ефективності, по-друге, класифікацію цілей оцінки ефективності з урахуванням різних теорій фірми і, по-третє, методологічне обґрунтування вибору показників результативності, які є основою оцінки комерційної ефективності. Оцінка ефективності діяльності економічного суб'єкта здійснюється у контексті виконання завдань управління його діяльністю – як на короткостроковому етапі, так і у віддаленій перспективі [16].

Розробка методологічних підходів до вимірювання та оцінки ефективності необхідна для процесу управління, що включає планування, облік, аналіз, контроль, регулювання. Результатом цього процесу є прийняття управлінських рішень, вкладених у досягнення довгострокових і короткострокових цілей бізнесу. У зв'язку з цим у менеджменті організації виникає завдання управління показниками, значення яких свідчить про ефективність, тобто завдання цілеспрямованого на співвідношення результатів і витрат задля досягнення рівня, необхідного й достатнього до виконання стратегічних і поточних цілей функціонування фірми та задоволення інтересів власників бізнесу.

Методологія оцінки ефективності діяльності суб'єктів ринкової економіки, у тому числі комерційних організацій автосервісу, має ґрунтуватися в рамках прийнятої базової стратегії функціонування фірми на наступних принципах.

1. Застосування системного підходу до дослідження ефективності.
2. Вибір критеріїв ефективності функціонування фірми як цільових установок менеджменту з урахуванням застосування теорій фірми.
3. Обґрунтування вибору показників з метою оцінки ефективності в організаційній системі та окремих підсистемах.
4. Вирішення проблеми кількісного вимірювання показників результативності та оцінки ефективності.

5. Вибір та розробка планово-аналітичного інструментарію для вимірювання результативності та оцінки ефективності.

6. Створення та підтримання у робочому стані інформаційного простору, що містить необхідну для цілей оцінки ефективності інформацію [17].

Системний підхід забезпечує можливість встановлення системи контролю та регулювання рівня результативності окремих підрозділів та оцінки впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на ефективність менеджменту. Це дозволяє виділити всередині підприємства (організаційної системи) окремі організаційні підсистеми – потоки ресурсів, що супроводжують окремі напрямки діяльності, що здійснюються підрозділами (єдиницями аналізу), які відрізняються від інших своїми виробничими та іншими характеристиками.

Встановлення кордонів між зовнішнім та внутрішнім середовищами в організаційній системі – умова, від якої залежить вибір методології оцінки та контролю ефективності. Головне, щоб у процесі дослідження можна було чітко визначити межі організаційної системи – ті пункти, в яких елементи поза системою обмінюються енергією, інформацією та ресурсами з елементами усередині системи.

У зв'язку з тим, що організаційна система існує в просторах внутрішнього та зовнішнього середовищ, необхідно більш детально проаналізувати особливості їх змісту та структури, щоб досягти розуміння механізму їх впливу на менеджмент фірми. Основний класифікаційний підхід до характеристики середовища – виділення інституційної та маркетингової середовищ, які далі можна структурувати за окремими аспектами та рівнями. Зокрема, маркетингове середовище визначає поведінку економічних суб'єктів на галузевих конкурентних ринках продукції, робіт, послуг. У рекламному конкурентному середовищі виявляється конкурентоспроможність окремих економічних суб'єктів, що характеризується відповідною системою показників. Саме ринкове конкурентне середовище є для організації зовнішнім фактором, що впливає на рівень цін на продукцію та споживані ресурси, а також на обсяг продажів, отже, на величину прибутку від продажів – показники, необхідні визначення ефективності її поточної діяльності [21].

У процесі вивчення літератури з питання було виявлено, що немає єдиної системи методів оцінювання ефективності діяльності підприємства. Ця тема викликає безліч питань та розбіжностей, у кожного фахівця з цього приводу своя унікальна думка.

Еволюція підходів до аналізу та оцінки ефективності в економічній літературі в основному будується на концепції вартісного підходу. Особливо слід виділити такі напрями для порівняльного аналізу підходів до оцінки ефективності, як облік ризику, прибутковості та можливості аналізу фінансових рішень, а також межі застосування кожного з підходів. Оцінювати економічну ефективність доцільно з урахуванням проблем розподілу обмежених ресурсів, вибору найкращих варіантів розвитку, координації процесів, що протікають усередині підприємства, мотивації праці. У сучасних умовах слід застосовувати такі методи оцінки економічної ефективності підприємства, які б у ситуації кризи враховували необхідність гнучкості при прийнятті управлінських рішень [17].

Визначення цілей оцінки комерційної ефективності має відбуватися в рамках концепції управління результатами та витратами організації в умовах ухваленої економічної стратегії розвитку бізнесу. Під економічною стратегією прийнято розуміти визначення основних довгострокових цілей та завдань фірми і затвердження курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Основною довгостроковою економічною метою менеджменту суб'єкта господарювання є підтримка і приріст капіталу за рахунок власного джерела – економічного прибутку. Ця основна мета займає ключове місце в економічній цільовій концепції суб'єкта, що складається з поточних та перспективних цільових установок. Вони спрямовані на отримання бажаного результату, як у теперішньому, і у майбутньому.

Технологічні теорії фірми, які не поділяють економічних суб'єктів та власників, відображають економічні інтереси власників, тому основна цільова установка бізнесу полягає у максимізації прибутку. Коли фірми роблять ставку на управлінську ланку (менеджерів), в цільових установках повинні бути присутні показники, що дозволяють оцінити рівень ділової активності

менеджерів фірми: максимізація сукупного виторгу (а не прибутку), максимізація темпів зростання обсягів продажу, зростання фірми за умови досягнення певного відношення ринкової ціни фірми (ринкової вартості акцій) до балансової вартості її активів. Таким чином, якщо в першому випадку ефективність діяльності фірми може бути розглянута з позицій прибутковості, то в другому значною мірою – з позицій продуктивності, оскільки менеджерів, які не є власниками, насамперед цікавить заробітна плата, яка може зростати зі зростанням обсягу виробництва та обсягу продажів.

Усі концепції та підходи до визначення поняття «ефективність» мають на увазі під собою показники, за допомогою яких проводиться аналіз, порівняння та оцінка діяльності компанії. Тому необхідність забезпечення ефективної діяльності в умовах динамічних змін сфери господарювання та розвитку ринкових відносин висуває на перший план проблему отримання в організації та її підрозділах достовірної інформації з метою управління, пошуку внутрішніх резервів та оцінки інвестиційної привабливості організації. У таких умовах підприємствам необхідний постійний аналіз ефективності своєї діяльності.

Управлінські функції для підприємства, такі як планування, аналіз, контроль, регулювання здійснюються раціонально й у повною мірою завдяки наявності опрацьованої системи показників, які відбивають всю динаміку змін діяльності підприємства. Тільки грамотна і логічна система оцінювання власної діяльності здатна допомогти підприємству вирішувати своєчасно та успішно виникаючі проблеми, дозволить піднятися вище у ринковій системі.

Перед проведенням аналізу досліднику необхідно виділити перелік показників ефективності та результативності, що наочно проілюструє стан справ компанії. Як показало дане дослідження, у практичному аспекті оцінка ефективності діяльності економічного суб'єкта має ґрунтуватися на кількісному вимірі та оцінці показників результативності. Складність та комплексність поняття «ефективність» обумовлює необхідність використання комплексу критеріїв для всебічної оцінки всіх аспектів діяльності організації та прийняття обґрунтованого рішення (див. таблицю А.3). Пророблена і логічно вибудована

система показників дозволить контролювати процеси, що змінюються на підприємстві і своєчасно приймати управлінські рішення.

Як вище зазначалося, під результативністю варто розуміти ступінь досягнення поставлених цілей чи завдань. Оцінюючи результативність, необхідно порівнювати фактичний результат із бажаним. Наприклад, бажаний прибуток із фактичною, або, іншими словами, план і факт. Тому показники результативності характеризують ступінь досягнення мети та запланованих результатів, а показники ефективності відображають, наскільки оптимізовано витрати ресурсів (мінімізовано на одиницю результату) та усунуто втрати при досягненні необхідного результату [22].

Можна погодитися з дослідником [40, с. 71], що «традиційно до складу основних критеріїв визначення результативності науковців пропонують відносити такі параметри: прибутковість, економічність, продуктивність, якість продукції, інноваційність, якість трудового життя. Явдак М.Ю. вважає за доцільне доповнити зазначену систему критеріїв ознаками ринкової позиції та екологічності» (див. таблицю А.4). Як основу для оцінки комерційної ефективності пропонується використовувати такі показники результативності, як продуктивність та прибутковість, які, за способом їхнього розрахунку, дозволяють досліджувати поточну (виробничу, господарську), а прибутковість – усі види діяльності суб'єкта господарювання.

Ключові показники результативності можуть бути структуровані відповідно до напрямів системи збалансованих показників: фінанси, клієнти, навчання та розвиток персоналу, процеси. З розробленої базової бібліотеки ключові показники результативності можуть вибиратися, доповнюватись або адаптуватися залежно від потреб та особливостей стратегії розвитку бізнесу.

Подальша розробка теми вимагає виявлення та застосування методичних підходів до оцінки результативності та ефективності діяльності досліджуваного підприємства з метою їхнього критичного аналізу, для виявлення адаптаційних практик та розробки авторських пропозицій.

### **1.3 Особливості управління ефективністю та результативністю підприємства за сучасних умов**

Поліпшення економічної ефективності є ключовим завданням у діяльності всіх компаній. Фінансова стабільність, конкурентоспроможність та стійке функціонування підприємства у будь-яких ринкових умовах безпосередньо залежать від якості управлінських рішень. Керівникам слід шукати способи більш інтенсивного використання основних засобів, підвищення рівня фондівіддачі, скорочення витрат, збільшення рентабельності послуг та запровадження інших методів підвищення ефективності роботи підприємства.

Сучасні економічні трансформації, інтеграція української економіки у світові ринки та формування нових економічних зв'язків зумовлюють необхідність створення нових моделей управління та критеріїв оцінки результативності роботи підприємств. Для комерційних компаній та інших організацій вимір ефективності був і залишається важливою проблемою. Підприємству, яке прагне підвищити ефективність своєї діяльності, необхідно вирішити два важливі питання: по-перше, розробити відповідні показники ефективності та інструменти їх виміру; по-друге, створити таку систему, яка б мотивувала до досягнення цільових показників ефективності як організацію в цілому, так і окремих її співробітників. Управління ефективністю можна розглядати як безперервний процес виявлення, вимірювання та розвитку результатів діяльності окремих осіб та груп, та приведення результатів діяльності у відповідність до стратегічних цілей організації [10].

Наразі відсутній єдиний підхід до формування системи управління ефективністю. В таблиці А.5 узагальнено деякі з підходів вітчизняних та зарубіжних вчених, які стосуються пошуку шляхів управління ефективністю діяльності підприємства. Необхідність створення системи управління ефективністю бізнесу пояснюється наступними положеннями. За умов високої конкуренції для довгострокового виживання організації набувають такі чинники,

як постановка грамотного стратегічного управління; вимірювання та управління ефективністю бізнес-процесів; розвиток капіталу компанії, втіленого у знаннях та кваліфікації співробітників; здатність організації утримувати та залучати нових клієнтів; корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні покращення; інвестиції у інформаційні технології. Система управління ефективністю приводить цілі співробітників та підрозділів у відповідність до стратегічних цілей компанії, знижується ризик протиріччя цілей по горизонталі (між підрозділами, між співробітниками).

Управління бізнесом здійснюється за всіма видами діяльності економічного суб'єкта, у поточній діяльності, в інвестуванні, у фінансуванні та відповідно вимагає оцінки ефективності цих напрямів. В результаті сукупних зусиль менеджменту на всіх напрямках досягнення рівня, що забезпечує приріст власного капіталу, достатній для реалізації обраної економічної стратегії та задоволення економічних інтересів власників бізнесу, дозволяє судити про ефективність менеджменту на даному етапі проходження обраної стратегії бізнесу. Система контрольних показників дозволяє менеджеру сконцентруватися на областях, критичних для реалізації стратегії, вибрати з великого потоку даних лише ті, які насправді можуть бути використані для підвищення ефективності організації. При цьому менеджер, отримуючи прості та чіткі регулярні звіти, бачить просування своєї організації до намічених горизонтів і може швидко адаптуватися до змін. Позитивна динаміка показників результативності порівняно з попереднім рівнем, а також перевищення очікуваного та (або) встановленого в національній економіці (у галузі) рівня дозволяє зробити висновок про ефективність бізнесу у цій організаційній системі [5].

Проведене дослідження показало, що управління результативністю діяльності є складним, багатоаспектним та багаторівневим процесом, реалізація якого можлива лише на системній основі у рамках відповідної системи управління. Ця система має бути інтегруючою основою для реалізації стратегії організації та орієнтації на задоволення вимог зацікавлених сторін та забезпечення сталого розвитку.

## Висновки до розділу I

Ефективність діяльності підприємства є цілісною концепцією менеджменту, що охоплює різні аспекти господарської діяльності, включаючи стратегічне управління, операційне планування, управління персоналом, облік, аналіз і контроль результатів, а також відповідні методи, моделі й програмне забезпечення. Усе це спрямоване на забезпечення стійкого підвищення результативності та ефективності діяльності комерційної організації в довгостроковій перспективі.

Для узагальнення результатів вивчення проблеми можна назвати деякі особливості ефективності як економічної категорії.

1. Економічну ефективність підприємства характеризують фінансові показники, такі як прибуток чи рентабельність, за її визначенні, слід орієнтуватися на довгострокову перспективу розвитку підприємства, але з урахуванням результатів минулих періодів.

2. У сучасних ринкових умовах, роблячи висновок про економічну ефективність підприємства, слід враховувати, що вона повинна не просто відповідати запланованому рівню, але бути вищою або дорівнює ефективності інших учасників ринку.

3. Враховуючи високий рівень конкурентної боротьби, сучасному підприємству необхідно впровадити систему, що ґрунтується на постійному проведенні процедури оцінки та реалізації заходів щодо підвищення рівня ефективності діяльності.

4. Ефективними можуть вважатися управлінські рішення, результати, втілення яких у процесі здійснення функції управління дозволяють наблизитися до наміченої мети. Крім того, оцінка результативності, це не просто досягнення найкращого результату з використанням певного бюджетом обсягу коштів, а ширше поняття, що включає оцінку зовнішніх факторів, оцінка індикаторів як базових, так і галузевих.

## **2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОРБІС АВТО»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

В рамках даної роботи буде розглянуто магазин автозапчастин «Орбіс Авто», який виконує діяльність згідно КВЕД «Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів». Компанія вийшла на ринок автомобільного тюнінгу м. Хмельницького у квітні 2018 року.

Підприємство ТОВ «Орбіс Авто» спеціалізується на постачанні й реалізації автозапчастин для іномарок. У 2020 році був запущений інтернет-магазин, що дало змогу суттєво розширити клієнтську базу й підвищити ефективність роботи.

Наразі основним напрямом діяльності компанії є отримання прибутку за рахунок реалізації автомобільних запчастин, комплектуючих та аксесуарів для тюнінгу, проведення ремонтних робіт, технічного обслуговування та надання інших автосервісних послуг, а також реалізація деяких інших видів супроводжуючих товарів до автомобілів вітчизняних та закордонних марок.

Досліджуване підприємство працює у сфері надання наступних видів технічного обслуговування та ремонту:

- капітальний ремонт вузлів та агрегатів;
- ремонт кузовного та малярського типу;
- також проводиться розбирання-складання, шліфування та розточування різних деталей основних вузлів та агрегатів,
- гарантійне та технічне обслуговування автомобілів;
- здійснення продажу запасних частин, в тому числі, запчастин кузовного призначення,
- реалізація витратних матеріалів для фарбування автомобілів та витратних матеріалів для миття та шиномонтажу автомобілів тощо.

Серед послуг, які надає компанія – послуги з обслуговування та встановлення автомобільної оптики, тонування та обклеювання плівкою автомобілів, а також зварювання та тюнінгу вихлопних систем.

Цілями діяльності підприємства є надання послуг, задоволення суспільних потреб населення, виконання сервісного обслуговування автомобілів, продаж автомобілів та аксесуарів для отримання прибутку.

Фіома, діяльність якої вивчається, зараз має off-line магазин для роздрібних продажів, інтернет-магазин для роботи з іншими регіонами України, а також автосервіс. До складу підприємства входить слюсарний цех (ділянка діагностики; ділянка встановлення та ремонту ГБО; ділянка розвал-сходження; ділянка ТО та ремонту). У середньому підприємство щодня обслуговує 1-2 автомобілі, з них частина автомобілів проходять гарантійне обслуговування та ремонт, інша частина – комерційне обслуговування та ремонт.

Якщо розглянути організаційну структуру підприємства, то у прямому підпорядкуванні директора підприємства знаходяться такі відділи, як відділ продажу, бухгалтерія, відділ сервісу (керівник сервісного центру, майстер-консультант, майстер цеху) та спеціаліст з комплексного ІТ-обслуговування.

Зазначене підприємство має лінійну організаційну структуру, яка забезпечує при чітко визначених ролях та обов'язках співробітників оперативність управління, ефективний контроль, простоту та ясність організаційної моделі, а також високу дисципліну в колективі. Пряме підпорядкування нижчих ланок вищестоящому керівнику забезпечує швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень. Інформація швидко доводиться до виконавців, що прискорює реакцію організації зміни ситуації.

Лінійна структура є найбільш простою та зрозумілою організаційною моделлю, вона характеризується простотою комунікацій, зрозумілим розподілом повноважень та відповідальності, що забезпечує швидкість адаптації нових співробітників.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства

Підприємство, яке досліджується в роботі, здійснює облік результатів своєї діяльності за допомогою бухгалтерського, оперативного та статистичного обліку та звітності, які ведуться у порядку, встановленому чинним законодавством. Основні економічні показники діяльності підприємства за останні три роки наведено у таблиці Б.1.

Проаналізувавши техніко-економічні показники можна зробити висновок, що по основному серед показників у 2022 році відбулося зростання чистого доходу на 91,9 %. Якщо порівняти 2023 році з 2022 роком, то можна відмітити зниження вибутку від реалізації на 30,9 %, або на 9 816 тис. грн, що пов'язано з зміною у кон'юнктурі ринку автомобільних послуг і торгівлі автозапчастинами.

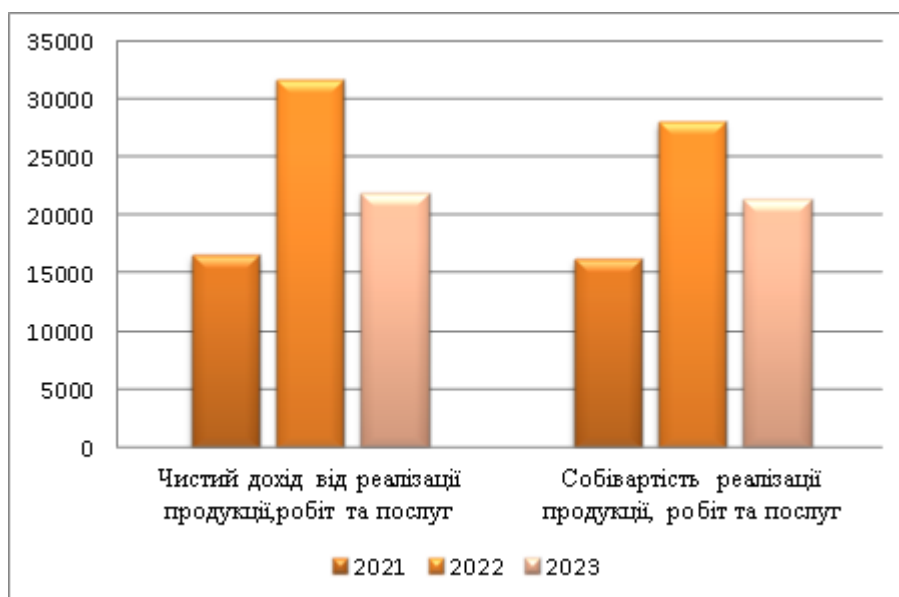


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції (послуг) підприємства у 2021-2023 роках

На рисунку 2.1 проілюстровано графічно динаміку вибутку від реалізації товарів та послуг та відповідно собівартості реалізованої продукції підприємства

за вказаний період. За темпами зростання собівартість реалізованої продукції (131,7 %) в цілому за весь період відстає від чистого доходу організації (132,7 %). Зменшення показника витрат по звичайній діяльності в 2023 році порівняно з 2022 роком на 24 % пов'язані з продажем послуг, оскільки в країні різко знизився попит на автозапчастини, причиною стало високе зростання курсу валют.

Відповідно зниження доходів комерційної організації призвело і до зниження чистого прибутку у 2023 році у порівнянні з 2022-им на 24,1 %, що обумовлено зниженням обсягу реалізованої продукції.

В таблиці Б.2 та на рисунку 2.2 наведені дані обсягів реалізації по видах продукції та послуг підприємства.

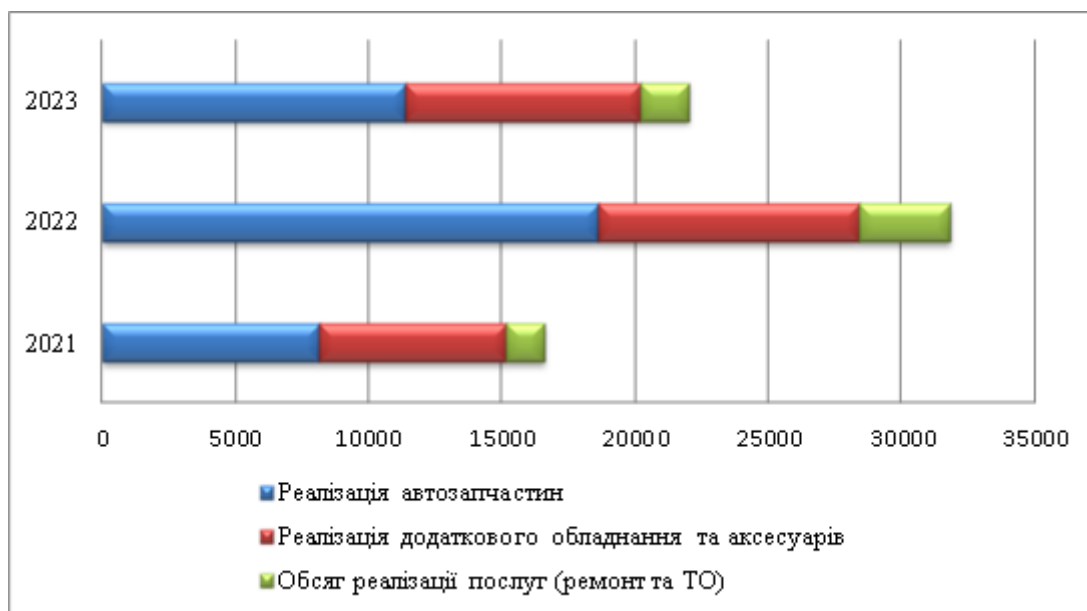


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів реалізації за видами товарів та послуг підприємства

Кількість обслуговуваних автомобілів за останні два роки звітнього періоду майже не змінилася (382 шт. та 375 шт.), порівняно із 2021 роком відстежується тенденція до зростання. Реалізація автозапчастин зросла на 39,6 %, а її частка у загальному обсязі реалізації складає 51,5 %. Обсяги реалізації обладнання та аксесуарів збільшилася на 26 %, питома вага цього виду товарів становить 40,3 %. Обсяги реалізації автосервісних послуг (техобслуговування та ремонт) зросли з

1 419,3 тис. грн до 3 449,8 тис. грн у 2022 році та значно знизилися у 2023 році до 1 791,5 тис. грн. Частка автосервісних послуг у загальному обсязі реалізації 8,2%.

Проаналізуємо на наступному етапі показники ефективності використання матеріально-технічної бази комерційної організації. Для цього побудовано таблицю Б.3.

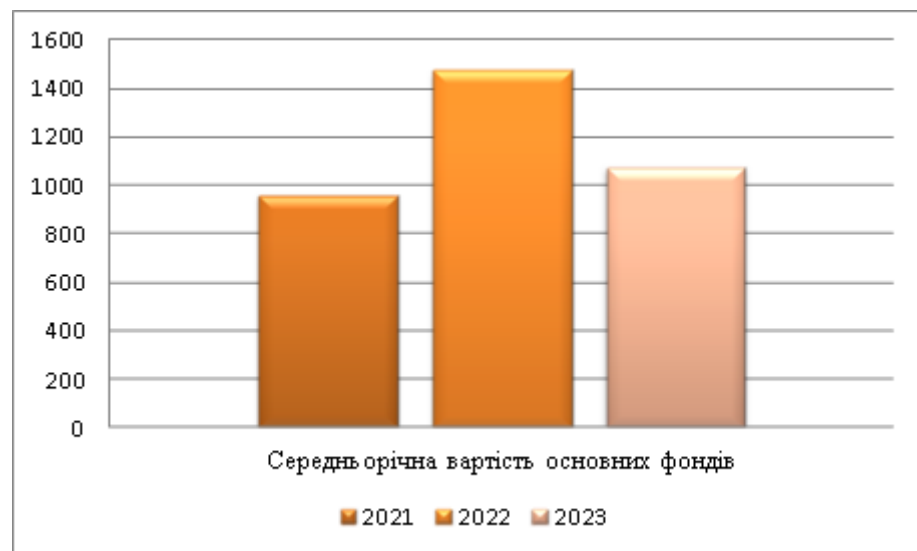


Рисунок 2.3 - Динаміка зміни середньорічної вартості основних фондів підприємства за 2021-2023 роки

Середньорічна вартість основних фондів дослідженого підприємства (див. рисунок 2.3) поступово збільшувалася за останні роки, але по відношенню до попереднього року у 2023 році цей показник зменшився з 1 475,5 тис. грн до 1 075,1 тис. грн при загальних темпах зростання 111,9 %. Фондовіддача за аналізований період збільшилася на 18,5 %. Варто відмітити, що за звітний рік її значення зменшилося з 21,6 до 20,5 грн, що пов'язано із падінням обсягів реалізації товарів та послуг споживачам і характеризує зниження ефективності використання фондів фірми.

Коефіцієнт зносу збільшився відповідно по роках – з 0,34 до 0,43, що вказує на задовільний стан обладнання автосервісного підприємства.

Рівень рентабельності основних виробничих фондів значно зменшився: з 6,2 % до 2,6 % у 2022 році та 2,7 % – у 2023 році.

За аналізований період відбулося стрибкоподібні зміни величини власних оборотних засобів, зокрема: у 2021 році їх величина дорівнювала 204,7 тис. грн, але у 2022 році – тільки 31 тис. грн; у наступному році сума зросла до 208,1 тис. грн. Такі щорічні відхилення пов'язані з залученням позикових коштів і коливаннями у кредиторській заборгованості підприємства.

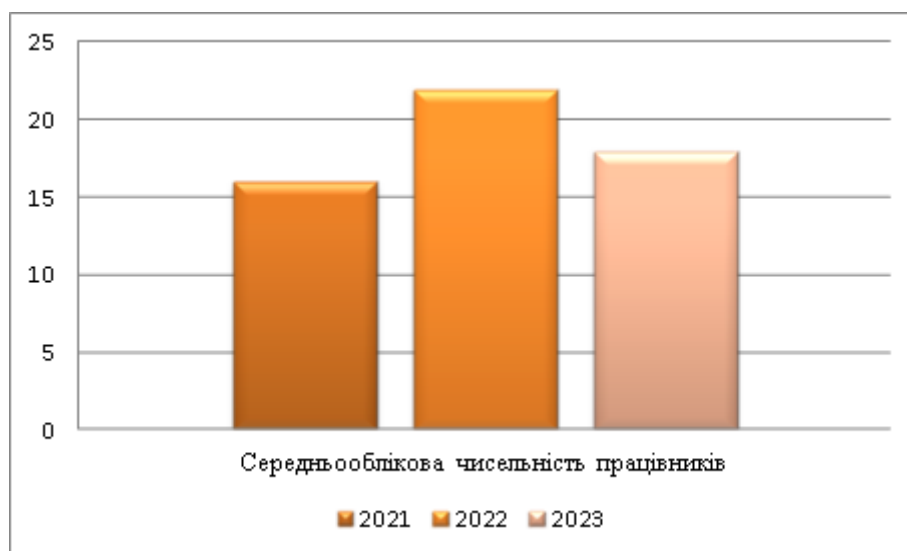


Рисунок 2.4 - Динаміка чисельності фірми у 2021-2023 роках

У компанії у 2023 році відбулися зміни чисельності працюючих, в тому числі скорочення персоналу на 2 чол. порівняно з 2022 роком, що відображено на рисунку 2.4. При незначному зростанні чисельності кількість працівників окремих категорій майже не змінилася за винятком адміністративно-управлінського персоналу (збільшення на 2 чол.). На підприємстві підвищився фонд оплати праці – на 7,3 % за відповідний період, що аналізується. Крім того, спостерігається різниця у розмірі середньої заробітної плати виробничих працівників (17 210 грн) та торговельних працівників (21 720 грн).

Протягом зазначеного періоду середньорічний виробіток на одного виробничого працівника зріс з 2 367,7 тис. грн до 3 141,8 тис. грн, що становить 132,7 % темпів росту. Для торговельних працівників аналогічний показник збільшився на 32,6 % до 7 331 тис. грн. Найбільші значення припадають на 2022 рік, у 2023 році і по цій групі показників відмічено зниження (див. рисунок 2.5).

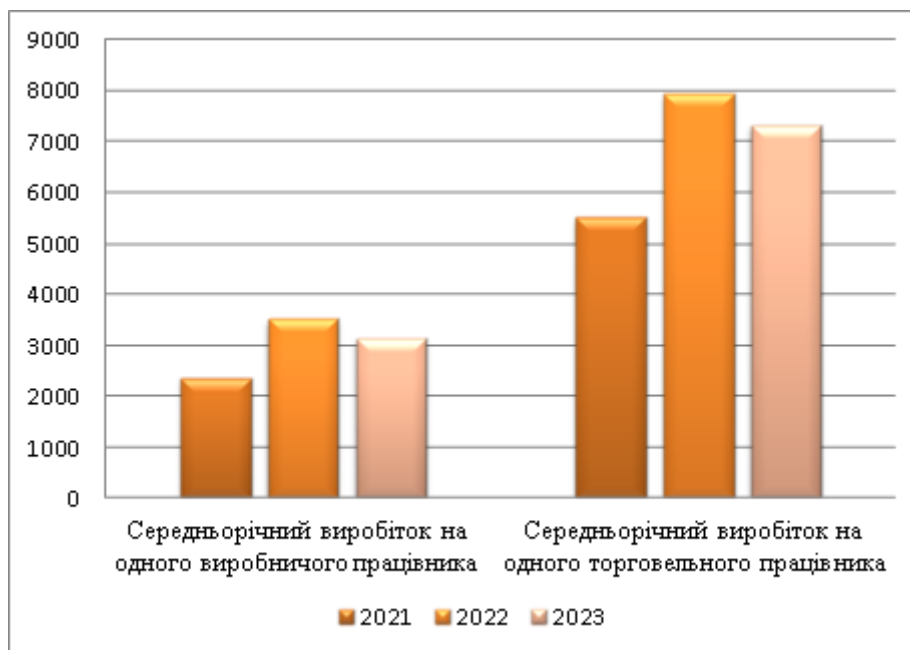


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічного виробітку працівників комерційної фірми

Для оцінки ефективності використання виробничих та трудових ресурсів визначено фондоозброєність, яка зросла з 59,6 тис. грн/чол. до 81,4 тис. грн у 2022 році та знизилася до 47,4 тис. грн у 2023 році.

Аналіз прибутковості підприємства можна дослідити на основі рівня рентабельності продажів. Зміна цього показника показує, що темпи зниження витрат випереджають темпи зниження виручки у 2023 у порівнянні з 2022 на 6,8 %. Тому відмічається зростання рентабельності продажів і у 2022 році (на 78,6 %), і у 2023 року порівняно з попереднім на 8,3 %. Внаслідок таких змін у співвідношенні доходів і витрат підприємство отримувало чистий прибуток впродовж досліджуваного періоду. Відмітимо тенденцію до уповільнення темпів зростання і зниження чистого прибутку у 2023 році з 383 тис. грн до 291 тис. грн.

Проаналізувавши дані фінансової та бухгалтерської звітності виробничо-комерційної діяльності фірми можна зробити висновок, що за основними економічними показниками протягом звітного року відбулося значне зниження, що вказує на зменшення ефективності використання фінансових, трудових та матеріально-технічних ресурсів підприємства.

### 2.3 Аналіз фінансового стану підприємства

Проведемо аналіз фінансово-майнового стану досліджуваного підприємства. На даний час практично сформовано декілька методичних підходів до поняття фінансової стабільності. Їх можна характеризувати як статичний – фінансова стабільність вимірюється як одна з характеристик поточного фінансового стану організації (відповідно, аналіз проводиться за даними бухгалтерської звітності), та динамічна фінансова стійкість розглядається як оцінка стійкості роботи організації у поточному періоді, так і у майбутньому. Передбачається, що підхід у поступовій динаміці більшою мірою близький цільовій спрямованості фінансового аналізу – обґрунтованого вироблення управлінських рішень, наслідки впливів яких на фінансовий стан фірми мають виявлятися у майбутньому.

Оцінка фінансової стійкості (стабільності) комерційної організації проводиться за допомогою досить великої кількості відносних коефіцієнтів, застосування яких для аналізу фінансових показників виробничо-комерційної організації розглянуто на прикладі досліджуваного товариства. Дані по розрахованих показниках представлено в таблиці Б.4.

Фінансова стабільність фірми вимірюється через такі параметри як власні та позикові кошти, які співставляються за допомогою системи фінансових коефіцієнтів. Коефіцієнт автономії комерційної фірми у 2023 році становив 0,69, що на 3 % менше за 2021 рік. Цей коефіцієнт показує ступінь залежності комерційної організації від позикового капіталу. Отримане тут значення свідчить, частка власного капіталу у загальному капіталі комерційної організації становить 69 %, відповідаючи дуже хорошему критерію (нормальне значення: щонайменше 0,5, оптимальне 0,6-0,7). Протягом звітного періоду відмічається погіршення автономності комерційної фірми, оскільки значення показника зменшилося. Коефіцієнт фінансової залежності навпроти збільшився порівняно із 2021 роком, і його значення у 2023 році дорівнює 1,45.

Для порівняння маємо наступні значення показника – 1,41 (2021 рік) та 1,33 (2022 рік).

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2023 році дорівнював 2,2. За останній рік коефіцієнт, що розглядається помітно зменшився – на 0,8 проти минулого року.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу перевищував нормативні значення і зростав протягом всього аналізованого періоду. Коефіцієнт маневреності власних засобів протягом останнього року збільшився до 0,22; на 0,18. Значення коефіцієнта у 2022 році нижче за допустиму величину (0,04). Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів комерційної фірми свідчить про відсутність довгострокової заборгованості при 100% короткострокової.

Слід проаналізувати вплив основних складових капіталу підприємства на зазначені показники.

При зростанні власного капіталу у 2022 році на 44,6 % його значення у 2023 році зменшилося на 26,9 % і становило на кінець вказаного періоду 916,6 тис.грн. Темпи зростання за звітний період відмічено на рівні 105,7 %, що посилює фінансову незалежність комерційної фірми. Аналогічно впливає і зростання величини господарських засобів підприємства – на 8,5 %. Понад те у 2022 році зниження вартості майна підприємства становило 80 %, що на 331,9 тис. грн менше 2021 року. По основних засобах та інших необоротних активах спостерігається значне збільшення на 223,2 тис. грн у 2022 році. У 2023 році їх сума зменшилася на 42,2 %.

Позикові кошти підприємства зросли на 15 % і на кінець 2023 року дорівнювали 410,3 тис. грн, що значно перевищує власні оборотні кошти фірми (208,1 тис.грн у звітному році). Слід відмітити збільшення власних оборотних засобів за останній рік з 31 тис. грн до 208,1 тис. грн. Поряд з тим підприємство немає довгострокових зобов'язань.

Отримані результати аналізу, у порівнянні з складаними умовами господарювання, дозволяють прогнозувати нестійку динаміку даного бізнесу внаслідок погіршення фінансової стійкості, на що вказують негативні відхилення більшості коефіцієнтів від допустимих значень.

Кожна фірма повинна самостійно забезпечити підтримку своєї ліквідності на заданому рівні на основі як аналізу її стану, що складається на конкретні періоди часу, так і прогнозування результатів діяльності та проведення надалі науково обґрунтованої економічної політики у сфері формування статутного капіталу, резервів, залучення позикових коштів сторонніх організацій.

Далі наведемо основні показники, що дозволяють оцінити ліквідність та платоспроможність дослідженої комерційної фірми.

Коефіцієнт поточної ліквідності – він дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки (у гривнях) поточних активів посідає одну гривню поточних зобов'язань. Наступний коефіцієнт швидкої ліквідності. аналогічний коефіцієнту поточної ліквідності; однак розраховується за більш вузьким колом ліквідних активів та їх співставлення з короткостроковими зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності) є найбільш жорстким критерієм ліквідності комерційної організації і показує, яка частина короткострокових позикових зобов'язань може бути при необхідності погашена негайно.

За даними (див. табл. Б.5) у 2023 році за норму  $>2$  коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності має значення 1,50. Але слід зазначити позитивну динаміку показника – проти минулого року коефіцієнт збільшився на +0,39, що свідчить про поліпшення ліквідного стану активів підприємства (див. рисунок Б.6).

Для коефіцієнта швидкої ліквідності нормативним значенням є одиниця. У даному прикладі за 2023 рік його значення становило 0,70. Це означає, що у дослідженої фірми недостатньо активів, які можна в стислі терміни перевести в кошти та погасити короткострокову кредиторську заборгованість.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності не вкладався у встановлений норматив протягом усього аналізованого періоду, тому що замало ліквідних активів для швидкого погашення заборгованості перед усіма кредиторами та постачальниками. Понад те слід зазначити щодо позитивну динаміку показника у 2022 році, коли коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,06.

Отримано адекватні результати оцінки, що дозволяють акцентувати недостатню ліквідність та намітити шляхи її поліпшення.

## **2.4 Аналіз результатів фінансово-економічної діяльності та ділової активності підприємства**

При проведенні дослідження ефективності бізнесу досліджуваної фірми актуальним є питання аналізу фінансових результатів діяльності комерційної організації з виявлення значних чинників, які впливають на прибуток і рентабельність. Для проведення аналізу використали системний підхід [5].

Інформація отримана з даних звіту про фінансові результати за 2021-2023 роки, яка зведена у таблиці В.1. У дослідженого підприємства зазначено зниження у 2023 році витрат від реалізації товарів та послуг до 21 993 тис. грн. (на 31,9 % проти минулого року), що вказує на значне погіршення фінансової діяльності за останній рік. Поряд з тим, обсяги реалізації за останні два роки перевищують рівень 2021 року на 32,7 %. Меншими темпами ніж попередній показник змінювалась собівартість реалізованої продукції. Коливання відмічені у 2022 році – зростання на 73,4 %, у 2023 році – зниження на 25 %. Загальна зміна у абсолютному вимірі на звітний період дорівнює 5 152 тис. грн. Для валового прибутку відмічено найбільше значення у 2022 році – 3 671,0 тис. грн, що у 10 разів більше за минулорічні значення. У наступному році цей показник знизився до 615,0 тис. грн, тобто складав тільки 16,7 % від рівня попереднього року.

На кінцеві результати роботи підприємства автосервісу значно вплинула динаміка змін операційних витрат. Зокрема витрати на збут стрімко зросли у 2022 році на 1 812,7 тис.грн, у подальшому знизилися на 224,7 тис. грн. Рівномірний тренд до зниження показали адміністративні витрати (62 %). Інші операційні витрати також рівномірно зменшувалися впродовж останніх років і на кінець 2023 року склали 235,4 тис. грн, що менше від базового року на 68,8 %.

За результатами аналізу таблиці В.1 у досліджувані роки чистий прибуток змінювався стрибкоподібно. Фірма значно наростила суму чистого прибутку у 2022 році проти минулого, але у 2023 році відмічено значне зниження величини чистого фінансового результату на 24 % (див. рисунок 2.6).

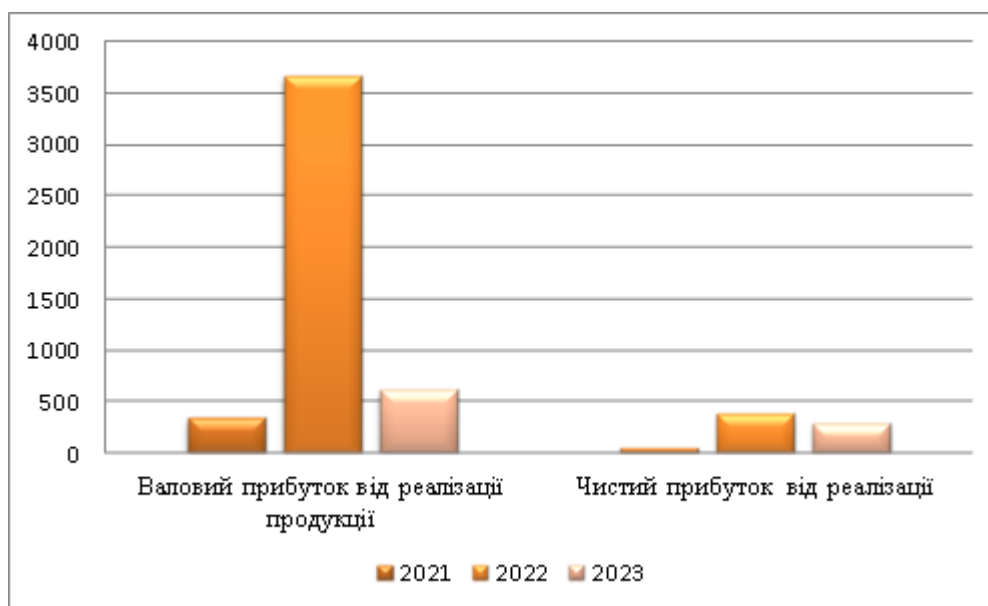


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансових результатів підприємства

Для оцінки ефективності діяльності ТОВ «Орбіс Авто» необхідно також проаналізувати її рентабельність. Фірма вважається рентабельною, якщо доходи від продажу послуг, робіт покривають витрати звернення та, крім того, утворюють суму прибутку, достатню для нормального функціонування та подальшого розвитку комерційної організації.

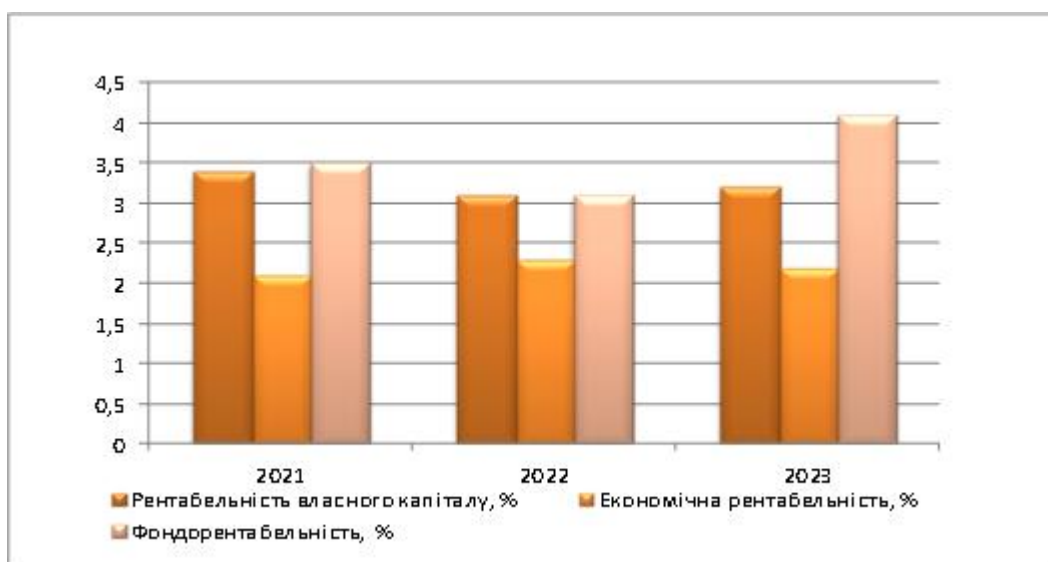


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності комерційного підприємства впродовж 2021-2023 років

Порівняльний аналіз показників рентабельності, які повніше, ніж прибуток характеризують остаточні результати господарювання, представлений у таблиці В.2 та рисунку 2.7. За останній рік фірма отримала прибуток як від продажів, так і загалом від фінансово-господарської діяльності, що і зумовило позитивні значення всіх трьох представлених у таблиці показників рентабельності та свідчить про хорошу поточну діяльність комерційної фірми. Однак має місце падіння економічної рентабельності порівняно з цим показником за 2022 рік (-0,1). Рентабельність витрат має низьку рентабельність, останні роки незмінну, на рівні 0,1 %.

Досліджено показник, що характеризує рентабельність використання вкладеного у підприємницьку діяльність капіталу. За останній рік кожна гривня власного капіталу аналізованого товариства забезпечила чистий прибуток у розмірі 0,031 грн. Рентабельність власного капіталу за аналізований період, так само як і фондорентабельність за останній рік збільшилися.

Таким чином, проведений аналіз підприємства показав, що в цілому фірма прагне збільшення свого прибутку, а також розширення клієнтської бази на ринку автомобільних послуг у місті Хмельницькому. За аналізований період організація отримала прибутки, однак за звітний рік їх значення знизилися. До показників, що мають недостатні значення, можна віднести негативну динаміку економічної рентабельності.

За результатами оцінки показників прибутку комерційної організації на прикладі автосервісної фірми рекомендується, розробити та запровадити ефективну систему матеріального стимулювання персоналу, тісно пов'язану з основними результатами господарської діяльності підприємства та впровадити проведення систематичного аналізу фінансового стану за допомогою різних аналітичних програм, що дасть можливість приймати управлінські рішення більш своєчасно, ефективність застосування яких буде набагато вищою, ніж раніше.

Отже, використана методика оцінки показників прибутку комерційної організації з прикладу автосервісної фірми адекватна. Дослідження показників ділової активності фірми можна доповнити аналізом показників оборотності.

При аналізі рівня ефективності використання ресурсів особлива увага приділяється розрахунку та аналізу змін наступних показників:

- швидкості обороту активів (тобто кількість оборотів активів за певний період часу),
- періоду обороту (тобто терміну повернення підприємству вкладених у господарську діяльність коштів).

Аналіз оборотності активів проводиться з урахуванням наступних показників (таблиця В.3 та рисунок 2.8).

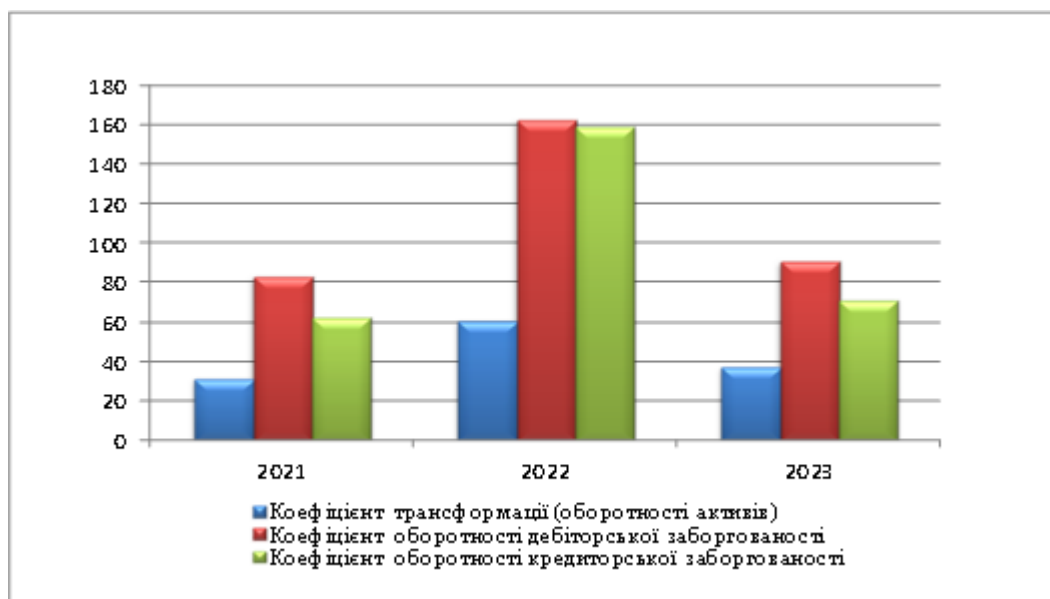


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ділової активності фірми

Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році знизився, це говорить про зниження ефективності використання коштів комерційної організації. Таку саму динаміку показує і коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який зменшився за звітний рік на 44,2 %, отже звужуються комерційні кредити, які надає підприємство. Зниження цього показника оцінюється позитивно.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості за останній рік зменшився більше ніж на половину, отже, знизилася комерційні кредити, які надаються підприємству. Зростання середнього терміну оборотності кредиторської заборгованості оцінюється позитивно, оскільки раціонального ведення розрахунків відстрочка у платежі, надана постачальниками, має бути

більше, ніж середній термін кредитування покупців. Фондовіддача інших необоротних активів порівняно із базовим роком незначно зросла, але за 2023 рік не можна говорити про підвищення ефективності використання необоротних активів, тому аналізований показник знизився на 6,1 %.

## 2.5 SWOT-аналіз підприємства

Автосервісне підприємство працює з метою розвитку виробничої та комерційної діяльності в прилеглому регіоні, створення ринку товарів і послуг та його наповнення шляхом розширення сфери виробництва, товарообміну й реалізації продукції.

Для розробки ефективної стратегії просування магазину автозапчастин важливо провести всебічний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища його функціонування. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дозволяло йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей. При цьому і внутрішнє середовище та зовнішнє оточення вивчаються, в першу чергу, для того, щоб розкрити ті можливості і загрози, які підприємство має враховувати щодо своїх цілей і за її досягненні.

Дослідження процесної архітектури дозволить зрозуміти ключові бізнес-процеси, їх взаємозв'язки та зони для оптимізації. Проведення SWOT-аналізу дозволить виявити сильні та слабкі сторони фірми, що досліджується, а також можливості та загрози, з якими вона стикається у зовнішньому середовищі.

Серед сильних сторін підприємства виділимо такі:

1. Гарантійне та післягарантійне обслуговування. Часті акції на обслуговування.
2. Використання сучасних інструментів, обладнання, підйомників.
3. Швидкий термін доставки запчастин, якщо їх немає у наявності.
4. Висококваліфіковані фахівці, а саме майстри, інженери відділу гарантії.

5. Хороша організація зон очікування відвідувачів (забезпечення відвідувачів безкоштовним чаєм, кавою, солодощами).

6. Розвинений відділ роботи з претензійними клієнтами.

7. Наявність авто мийки. Наявність мийки можна використовувати як додатковий джерело доходу підприємства за рахунок клієнтів, приїжджають не тільки на сервіс, а й просто на миття.

8. Зі збільшенням складу запчастин, а отже кількості та номенклатури, не доведеться замовляти відсутні запчастини.

9. Співвідношення ціна-якість на послуги сервісу та ціна запчастин допомагають у боротьбі з конкурентами.

10. Наявність висококваліфікованих фахівців, сучасного обладнання допомагає у боротьбі з конкурентами.

Наявні слабкі сторони комерційної фірми:

1. Незадовільна система навчання працівників.

2. Наявність окремих випадків недбалого ставлення до клієнтів.

3. Виявлення низько кваліфікованих робітників, а саме слюсарі, діагности.

4. Розташування підприємства у місті. Поряд із підприємством погано розвинена інфраструктура.

5. Випадки відсутності запасних частин. Клієнту доводиться купувати та шукати запчастини самому.

6. Низька якість миття для автомобілів, погане мийне обладнання, довгий час миття.

7. Незручне розташування мийки для автомобілів, низька продуктивність, внаслідок чого з'являється простої автомобілів.

Розглянемо можливості:

1. Збільшення кількості запасних частин складі.

2. Поліпшення програми навчання працівників.

3. Поліпшення рекламної діяльності.

4. Поліпшення миття автомобілів.

5. Поліпшення розташування миття.

Існуючі загрози:

1. Конкуренція із боку великих авто дилерів.
2. Конкуренція з боку автоцентрів для післягарантійного обслуговування автомобілів.

3. Зменшення середнього рівня доходу населення країни.

Необхідно впроваджувати наступні заходи для комерційної фірми

1. При покращенні програми навчання співробітників, співробітники сервісу якісніше робитимуть технічне обслуговування та ремонт автомобілів, а інші співробітники краще консультуватимуть клієнтів.

2. Поліпшення мийного обладнання, зміна розташування миття збільшить пропускну здатність миття, що відповідно збільшить кількість клієнтів на миття.

3. Необхідно уважніше ставитись до клієнтів та враховувати їх пропозиції.

4. Розвинути інфраструктуру поряд із автоцентром, додати розваг у зону відпочинку клієнтів.

Усі роботи з ТО та ремонту проводяться у спеціально обладнаних майстернях кваліфікованими спеціалістами з наданням гарантії якості робіт.

Проведений аналіз факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність та результативність діяльності підприємства побудовано матрицю SWOT-аналізу (таблиця Г.1).

Слід зазначити, що для реалізації наявних у підприємства можливостей, йому необхідно виробити чіткі стратегічні напрями, провести підбір та придбання сучасного обладнання для проведення технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Досягнення високої якості надаваних автосервісних послуг неможливо досягти без наявності сучасної виробничо-технічної бази.

Зменшення рівня середнього доходу населення може викликати як позитивний, і негативний вплив в розвитку сервісу для підприємства. Населення купуватиме менше нових автомобілів, а користуватиметься старими, у зв'язку з чим кількість автомобілів, які приїжджають на постгарантійне обслуговування та ремонт, збільшиться.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз досліджуваного підприємства показав, що в цілому фірма прагне збільшення свого прибутку, а також розширення клієнтської бази на ринку автомобільних послуг у місті Хмельницькому. Кількість обслуговуваних автомобілів за останні два роки майже не змінилася, порівняно із 2021 роком відстежується тенденція до зростання. Реалізація автозапчастин зросла на 39,6 % (її частка у загальному обсязі реалізації – 51,5 %). Обсяги реалізації обладнання та аксесуарів збільшилися на 26 % (питома вага – 40,3 %). Поряд з тим обсяги реалізації автосервісних послуг (техобслуговування та ремонт) значно знизилися у 2023 році (їх частка у загальному обсязі – 8,2 %). За аналізований період внаслідок позитивних змін у співвідношенні доходів і витрат фірма отримувала чистий прибуток. Однак слід відмітити тенденцію до зниження чистого прибутку у 2023 році з 383 тис. грн до 291 тис. грн. До показників, що мають недостатні значення можна віднести негативну динаміку економічної рентабельності.

Серед позитивних змін відмічено підвищення заробітної плати окремих категорій працюючих та зростання показників виробітку продукції та послуг..

Отримані результати аналізу фінансового стану досліджуваної фірми з врахуванням складних умов господарювання, дозволяють прогнозувати нестійку динаміку даного бізнесу внаслідок погіршення фінансової стійкості, на що вказують негативні відхилення більшості коефіцієнтів від допустимих значень. Структура капіталу досліджуваного підприємства характеризується підвищеним рівнем підприємницького ризику. При аналізі рівня ефективності використання ресурсів особлива увага була надана розрахунку та аналізу коефіцієнту оборотності активів, значення якого зменшилося за звітний рік, що свідчить про зниження ефективності використання коштів комерційної організації.

Проаналізувавши дані фінансової та бухгалтерської звітності виробничо-комерційної діяльності фірми можна зробити висновок, що за основними економічними показниками протягом 2023 року відбулося значне зниження, що вказує на зменшення ефективності використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів підприємства за звітний період.

### **3 РОЗРОБКА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Формування комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності компанії**

Ефективність роботи будь-якої організації – це економіка діяльності. Чим більший дохід за мінімальних витрат — тим вище вважається ефективність. Крім цього, існують інші фактори, що визначають продуктивність та розвиток підприємства. Ці пункти дозволяють зрозуміти, наскільки високою є рентабельність того чи іншого виробництва.

До них належить:

1. Результативність виробництва за новими технологіями.
2. Зростання фінансового обороту під час випуску нової продукції.
3. Можливість економії різних ресурсів, які використовуються організацією.

Підвищення ефективності діяльності підприємства вважається справді продуктивним за таких умов:

- 1) Міцна конкурентоспроможність. Коли отримані результати значно вищі, ніж конкурентів над ринком.
- 2) Зростання показників фінансової сторони підвищується значно швидше, ніж у аналогічних підприємств та фірм.
- 3) Утворюється достатня кількість незадіяних ресурсів, які можна вкласти в оновлення та зміни всередині організації.

Розвиток та відповідність запитам споживачів – найважливіша сторона у роботі будь-якої організації. Поки рівень не повністю відповідатиме сучасним вимогам, ефективність роботи підприємства залишається на нейтральному рівні.

Важливо, щоб кожен відділ працював високий результат. Тільки в цьому випадку можна досягти справді високих цілей. Якщо ринок вимагає перейти на випуск нових видів продукції, розширити чи змінити асортимент, то компанія має бути завжди до цього готова.

Важливу роль для розвитку підприємства та підвищення ефективності його діяльності відіграють технологічні фактори, які охоплюють інновації у виробництві автомобільних компонентів та впровадження цифрових інструментів для електронної комерції. Адаптація до цих технологічних змін визначає конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Розглянемо сутність технологічних факторів та їх вплив на організацію:

1. Рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у виробництві автомобільних компонентів. Наявність сучасних та високоякісних деталей для нових моделей автомобілів та виробничо-технічної бази для забезпечення якості технічного обслуговування автомобілів та їх ремонту визначає конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

2. Розвиток електронної комерції та цифрових інструментів для продажу. Розвиток електронної комерції та цифрових інструментів для продажу дозволяє магазинам розширювати клієнтську базу, пропонуючи зручні он-лайн-купівлі та доставки, що збільшує конкурентоспроможність на ринку.

Одним із ключових факторів ефективності діяльності є рівень технологічного розвитку та впровадження інновацій у виробництво автомобільних компонентів. Поява нових матеріалів, ускладнення конструкцій та використання передових технологій, таких як електроніка та датчики, вимагають від магазину постійного розширення асортименту та наявності кваліфікованих спеціалістів для консультування клієнтів. Рівень технологічного розвитку та запровадження інновацій у виробництво автомобільних компонентів впливає на асортимент, який пропонує магазин автозапчастин, вимагаючи наявності сучасних та високоякісних деталей для нових моделей автомобілів.

Стрімкий розвиток електронної комерції та цифрових інструментів для продажу також істотно впливає на діяльність магазину автозапчастин. Наявність зручного он-лайн-каталогу, можливість замовлення та доставки, а також інтеграція з маркет-плейсами стають дедалі важливішими факторами конкурентоспроможності. Розвиток електронної комерції та цифрових інструментів для продажу дозволяє

магазинам розширювати клієнтську базу, пропонуючи зручні онлайн-купівлі та доставки, що збільшує конкурентоспроможність на ринку.

На підставі висновків, зроблених в результаті аналізу фінансово-господарської діяльності для реалізації поставлених цілей пропонується розробити та реалізувати проект підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ «Орбіс Авто», що включає наступні заходи:

1) застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості автосервісу – впровадження програмного забезпечення «Менеджер автосервісу», встановлення автосканеру для діагностики та ремонту сучасних автомобілів з бортовим комп'ютером, що внесе суттєві зміни до умов праці персоналу, дозволить розширити спектр автосервісних послуг;

2) збільшення обсягу реклами; просування Інтернет-магазину автозапчастин на основі формування та реалізації стратегії просування товарів з використанням інструментів контекстної реклами.

### **3.2 Пропозиції щодо підвищення якості автосервісу на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій**

З врахуванням впливу технологічних факторів на ефективність діяльності досліджуваного підприємства необхідно забезпечувати потреби клієнтів у сучасних та високоякісних деталях для нових моделей автомобілів та розвиток виробничо-технічної бази для підвищення якості технічного обслуговування автомобілів та їх ремонту. Необхідність удосконалення технологічного процесу надання послуг диктується зростаючою конкуренцією серед представників автосервісу.

Для аналізу автосервісів, що спеціалізуються на технічному обслуговуванні та ремонті транспортних засобів скористаємося вільними електронними джерелами мережі Інтернет. За даними сайтів у м.

Хмельницькому 165 офіційних автосервісів та СТО, з них у 121 представлена комплексна послуга технічного обслуговування, яка включає заміну всіх необхідних за регламентом технічних рідин, а також регулювання налагодження та заміну всіх необхідних за регламентом технічних елементів.

Але мають оцінки, а отже хороший обсяг роботи лише у 26 автосервісів, які в принципі і визначають ринок послуг у м. Хмельницькому (АВТОТИТУЛ СТО, автосервіс та магазин автозапчастин; Автосвіт-В та інші підприємства). З 26 представлених у дослідженні автосервісів мають вузьку спеціалізацію тільки на певних марках, а також всі офіційні дилери. Решта сервісів беруть на ремонт майже всі марки автомобілів виключення автомобілі преміальних марок. На ринку міста присутні як новачки з досвідом роботи менше 10 років так і старожили з досвідом роботи понад 40 років.

Автосервіси Хмельницького можна розділити на ряд груп.

1 група – офіційні дилери спеціалізуються на технічному обслуговуванні тільки гарантійних автомобілів: все виконують за інструкцією від виробника, добре оснащені обладнанням, у тому числі і спеціалізованим, але висока вартість послуг, що надаються.

2 група – великі універсальні сервіси, що виконують широкий спектр послуг, спеціалізуються на технічному обслуговуванні пост гарантійних автомобілів, хоча не рідко до них звертаються і власники нових автомобілів з бажання отримати якісну послугу і не переплачувати офіціалу. Сервіси цієї групи також добре оснащені, але в основному універсальним обладнанням професійної якості, характерна висока якість обслуговування і сервісу, ціни нижчі ніж у офіціалів.

3 група – це автосервіси при заправних станціях та магазинах автозапчастин спеціалізуються на дрібному ремонті та нескладному за регламентом технічному обслуговуванні, встановленні своїх власних запчастин. Мають найпростіше обладнання для швидкого експрес технічного обслуговування автомобілів (заміна олії, колодок, фільтрів, шин). Низькі ціни за невеликого асортименту послуг.

4 група – нелегали «гаражники» виконують все, але не несуть ніякої відповідальності за те, що роблять; оснащені дешевим китайським інструментом. Мінімальні ціни та відсутність будь-яких гарантій якісного технічного обслуговування автомобіля клієнта.

Сьогодні у Хмельницькому авто сервісі підприємства надають різноманітні послуги з технічного обслуговування автомобілів. Якість послуг, наданих на підприємствах технічної служби м. Хмельницького оцінювалася за п'ятьма ключовими параметрами: технології, обладнання, матеріали, персонал та робоче середовище, що характеризуються таким чином:

- технології виконання робіт з технічного обслуговування автомобілів, за оцінками експертів, спостерігаються на якісному рівні; лише у 28 % фірм відбувається процес його здійснення при відсутності повного набору нормативної, технічної та технологічної документації. Для 56% підприємств процедура прийняття-передачі транспортного засобу та його доставки клієнту відбувається на найнижчому рівні (відсутність контрактів, актів приймання). Це, в свою чергу, передбачає, що до цих компаній не можуть звертатися клієнти при відсутності відповідальності підрядника за якість технічного обслуговування, яке вимагає наявності сучасних та високоякісних деталей для нових моделей автомобілів;

- технічне обслуговування та ремонт, випробування та сертифікація, контроль-діагностичне обладнання серед розглянутих підприємств становить лише 43% в переліку функцій обслуговування об'єктів;

- контроль якості виконуваних робіт (послуг), виконаних на відповідному рівні, присутній лише у 36 % досліджуваних об'єктів; у решти – відсутність реєстрації та аналізу скарг, пропозицій від клієнтів, сертифікатів на виконані послуги, тестування відремонтованого обладнання, вхідного огляду запасних частин та витратних матеріалів;

- частка обслуговуючого висококваліфікованого персоналу технічних служб становить 39 %, в інших випадках – відсутність реалізації комплексу функцій у сфері людських ресурсів, зокрема, процедур найму, посадових

інструкцій, укомплектування штатів, систем персоналу чи навчання внутрішніх співробітників;

– якість обслуговування клієнтів на відповідному рівні складає 48 % для технічних послуг (побутове середовище для персоналу та клієнтів, стенд для клієнтів відповідно до правил надання послуг з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, сучасний вид будівель, стан виробничих майданчиків).

Відсутність єдиної галузевої системи менеджменту якості та професійних стандартів для покращення процесів виконання робіт та якості послуг, що виконуються на автосервісних підприємствах, призводить до виникнення великої кількості скарг з боку споживачів.

Для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності аналізованої фірми має розробити та прийняти свою політику у сфері якості, основними положеннями якої, на нашу думку, мають бути:

– прагнення до надання широкого спектру послуг з технічного обслуговування (ТО) та ремонту автомобілів;

– забезпечення високого технічного рівня та безперервне підвищення якості послуг з ремонту та ТО автомобілів, прагнення до максимального задоволення вимог споживачів;

– постійне підвищення якості обслуговування клієнтів з урахуванням передбачення їх очікувань у вигляді стратегічного та оперативного маркетингового планування;

– створення та підтримання на високому естетичному та технічному рівні, відповідно до корпоративних вимог умов обслуговування клієнта, а також підвищення рівня виробничо-технічної бази підприємства;

– зростання професійного рівня персоналу фірми, сприяння формуванню у кожного співробітника потреби брати участь у процесах покращення обслуговування споживачів та вдосконалення технологічних процесів;

– підвищення конкурентоспроможності комерційної фірми та забезпечення її лідируючого становища на регіональному ринку автосервісних послуг з метою

підтримки та підвищення фінансової стабільності позитивної громадської думки щодо продукції ТОВ «Орбіс Авто»;

– реалізація функції лідера з боку управління підприємства з метою доведення положень «Політики у сфері якості» до всього персоналу і слідування їй переважають у всіх підрозділах підприємства.

Прийняття запропонованих нами положень Політики у сфері якості потребує розробки системи конкретних вимірних цілей підприємства. У цьому зв'язку проведена систематизація цільових показників діяльності підприємства фірмової сервісно-збутової мережі підприємства у межах проектування системи менеджменту якості (СМЯ) III рівня (таблиця Д.1).

Комплекс запропонованих нами показників на основі реалізації принципів TQM представляє лише їхній зразковий стандартний перелік, який може бути доповнений або скорочений. Якщо політику у сфері якості можна розглядати як стратегічні орієнтири організації у сфері якості, а цілі як напрями їм практичної реалізації, то серед функцій можна назвати планування, забезпечення, мотивацію, контроль та покращення якості

Для підприємства, що працює у сфері послуг, функція планування є найбільш значущою. Стратегічний рівень планування представлений політикою у сфері якості та основними цільовими показниками. Оперативний рівень повинен визначати параметри надання конкретної послуги, тому вимагає детального та продуманого планування продукту, якою у нашому випадку виступає технічне обслуговування автомобіля.

Використання структурування функції якості дозволяє реалізувати системний та процесний підходи при побудові системи менеджменту якості сервісної організації. Постійна двостороння оцінка якості обслуговування – споживачем та персоналом – дозволяє виявити рівень задоволеності зовнішнього та внутрішнього споживача. Аналіз результатів такої оцінки стає основою для виявлення невідповідностей обслуговування та на цій основі уточнення структури функції якості з метою покращення якості обслуговування.

За останні роки головним аспектом у розвитку сфери автосервісу стало використання інформаційно-комунікаційні технологій (ІКТ). На сьогоднішній день ремонт та діагностика автомобілів не обходяться без персонального комп'ютера. ІКТ впливають на зміну традиційних виробничих технологій, методик, методів і форм. ІКТ істотно перетворюють бізнес-процеси, змінюють форми здійснення послуг автосервісу.

Також варто відзначити, що в області автосервісу існує серйозна конкуренція, в умовах якої відбувається становлення та розвиток автосервісу в країні та регіоні. Це пов'язано з тим, що створення бізнесу з урахуванням надання автосервісних послуг не вимагає великих фінансових вливань. Підприємства автосервісу переважно належать до сфери малого підприємництва.

Одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності є використання ІКТ, які дозволяють прискорити процес надання послуг, підвищити якість обслуговування клієнтів, скоротити витрати виробництва тощо. Тому керівництву ТОВ «Орбіс Авто» варто звернути серйозну увагу на ефективне використання ІКТ у наданні послуг, а й в управлінні підприємством.

На сьогоднішній день широкому впровадженню ІКТ у сферу послуг автосервісу сприяють зовнішні та внутрішні чинники. До зовнішніх чинників можна зарахувати загальну інформатизацію суспільства. Внутрішні фактори: сучасні виробничі та ремонтні технології вимагають використання персональних комп'ютерів; значна частина персоналу має досвід роботи з персональними комп'ютерами; сучасні автомобілі створюються з урахуванням мікропроцесорних систем.

Підприємства автосервісних послуг часто застосовуються універсальні пакети програм: текстові процесори, електронні таблиці, системи управління базами даних, органайзери, і навіть спеціальні програмні додатки: програми для діагностики роботи двигуна автомобіля, програми для діагностики роботи побутової техніки тощо. Також однією з сучасних тенденцій є використання комп'ютерних мереж, що знаходить своє відображення в автосервісі. З появою глобальної мережі Інтернет працівники автосервісу отримали можливість

швидко отримувати інформацію для трудової діяльності. У глобальній мережі працівник автосервісу може знайти схему автомобіля, що ремонтується, його агрегату, системи, отримати консультацію у виробника автомобіля, також отримати інформацію про технічні характеристики автомобіля та його агрегатів тощо.

Варто відзначити, що основними причинами інвестування в нові інформаційні технології для підприємства автосервісу є:

- залучення нових клієнтів;
- поліпшення якості послуг клієнту;
- зниження ймовірнісних ризиків у роботі автосервісу;
- забезпечення гнучкості автосервісу для реагування на зміни зовнішнього середовища; поліпшення керованості автосервісу;
- поліпшення внутрішнього мікроклімату на фірмі, умов роботи персоналу.

Таким чином, ігнорування ІКТ та їх впровадження у сферу автосервісу призведуть до зниження клієнтської бази підприємства, а також обмежить сферу послуг і, як наслідок, знизить результативність діяльності.

Для підвищення якості обслуговування технічними службами підприємства необхідно запровадити прогресивні методи та форми організації діяльності, а саме автоматизувати технологічні процеси, пов'язані із виробництвом та наданням послуг з технічного обслуговування автотранспортних засобів. Програмне забезпечення для автомобільної індустрії є ключовим інструментом, що сприяє ефективному управлінню та оптимізації роботи таких підприємств, як автосервіси, автосалони, шиномонтаж та магазини автозапчастин. Для комерційної організації пропонується впровадити в роботу авто бізнесу програмне забезпечення «Менеджер автосервісу», з яким можна контролювати потік клієнтів, послуг, запчастин та фінансів.

Типовий варіант даної системи призначений для локальної мережі на 5-6 робочих місць, що функціонально розрізняються, включаючи первинне оформлення документів (приймальник), підбір робіт, запчастин, матеріалів у

замовлення-наряді (майстер ремонтної зони), складський облік, виписка накладних (комірник), прийом замовлень від клієнтів, продаж запчастин, взаємодія з постачальниками (продавець), виписка платіжних документів, розрахунок зарплати (бухгалтер), облік кадрів, аналіз (директор/керівник). У таблиці Д.2 представлена характеристика блоків системи «Менеджер автосервісу».

Для досліджуваного підприємства з метою підвищення рівня технічної діагностики пропонується використання сучасного автосканера. На сьогоднішній день автотransпортних засобів з бортовим комп'ютером стає дедалі більше, що ускладнює роботу автомеханіків. Безграмотність багатьох автослюсарів та недотримання ними складних і незаперечно суворих правил якісного обслуговування та ремонту автомобіля може компенсувати лише автосканер. Завдяки автосканеру можна скинути міжсервісні інтервали, встановлені в програмі. Агрегат здійснює читання і скидання кодів несправностей, що усуває блокування руху авто, яке виникло. Будь-який автосервіс, у наявності якого є дана техніка, за лічені хвилини проведе автоматизоване опитування всіх систем та блоків керування автомобіля. Головною особливістю діагностики даним пристроєм є той факт, що за допомогою такого автосканера можна оцінити те, в якому стані знаходяться вузли комплексно, тобто виявити показання, враховуючи взаємний вплив несправності по відношенню один до одного. Це здійснити неможливо ніякими іншими традиційними методами, на відміну від цього приладу.

За даними експертів у таблиці Д.3 представлений рейтинг найкращих автосканерів у 2023 році. Таким чином, діагностичні сканери можуть бути призначені для аматорського використання – вони прості в освоєнні, а їхня вартість у розумних межах. Професійні автосканери застосовуються дилерами під час проведення технічного огляду. Подібний прилад не тільки здатний виявити будь-які проблеми, він ще й діє набагато швидше, ніж при ручній перевірці всіх вузлів транспортного засобу.

Розглянемо розрахунок економічної ефективності запропонованого заходу. Для вдосконалення управління автосервісом фірми запропоновано автоматизувати діяльність підприємства, а саме впровадити програмне забезпечення «Менеджер автосервісу», встановити автосканер для діагностики та ремонту сучасних автомобілів з бортовим комп'ютером, що внесе суттєві зміни до умов праці персоналу, дозволить розширити спектр автосервісних послуг. У таблиці Д.4 наведено кошторис на програмне забезпечення та обладнання.

Таким чином, на реалізацію проекту з автоматизації діяльності автосервісу потрібно 153 300 грн. Додаткові витрати на суму 153 300 рублів можна покрити з допомогою використання послуг із встановлення автосигналізацій. Розрахуємо економічну ефективність впровадження послуги із встановлення автосигналізацій. Надання цієї послуги залежить від типу автосигналізації та її характеристик. Вартість послуги показана у таблиці Д.5.

Розрахунок економічної вигоди виконаємо з розрахунку за рік.

Автосигналізація – це надійний захист транспортного засобу. Тому попит на цю послугу зростає пропорційно до зростання кількості автовласників.

Встановимо вартість комплексної послуги з встановлення автосигналізації в межах 4 000 грн за одиницю. Допустимо за один рік до підприємства звернулося 50 людей. Таким чином, виторг від введення цієї послуги складе:  $4\ 000\ \text{грн} \times 50\ \text{автомобілів} = 200\ 000\ \text{грн}$ .

Додаткові витрати на введення даної послуги незначні, тому що немає необхідності організувати додаткові робочі місця – в організації працює достатньо досвідчених фахівців із встановлення автосигналізацій, які можуть поєднати цю роботу. Витрати, пов'язані з запровадження цієї послуги розподіляються так:

– оплата фахівцям – 10 % від вартості установки (400 грн).

Загальна сума витрат на запровадження додаткової послуги становитиме 20 000 грн ( $400 \times 50$ ). Прибуток від продажу послуги складе:

$200\ 000 - 20\ 000 = 180\ 000\ (\text{грн})$ .

Таким чином, запровадження послуги зі встановлення автосигналізації принесе прибуток у розмірі 180 000 грн; при одноразових вкладеннях 153 300 грн. Основним показником ефективності реалізації проекту є своєчасне виконання членами команди обов'язків, покладених на них з урахуванням їх посадових повноважень. Також можна доповнити: виконання завдань у строк; виконання завдань у рамках наявних ресурсів; встановлення ефективних комунікацій у ході реалізації проекту; наявність необхідних технологій (програмного забезпечення).

Економічним ефектом є сума доходу від впровадження послуги зі встановлення автосигналізації, яка становить 297 200 грн.

Далі розрахуємо економічну ефективність (Еф) запропонованих заходів за такою формулою:

$$E_f = E \times 100\% / B, \quad (3.1)$$

де Е – очікуваний економічний ефект у грн; В – Витрати на заходи в грн.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів:

Економічна ефективність =  $(180\,000/153\,300) \times 100\% = 117,4\%$  або 17,4%.

Термін окупності – період часу, необхідний для того, щоб майбутній прибуток організації досяг величини здійснюваних вкладень:

$$\text{Ток.зах} = B / E, \quad (3.2)$$

$\text{Ток.зах} = 153\,300 / 180\,000 = 0,85$  (року).

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність 117,4 %, термін окупності займе 0,85 року.

### **3.3 Рекомендації щодо формування ефективної стратегії просування товарів для Інтернет-магазину автозапчастин**

Комплексний підхід до аналізу середовища функціонування магазину фірми створює основу для розробки ефективної стратегії просування товарів. Процесна архітектура магазину автозапчастин досліджуваного підприємства складається з трьох видів процесів: основні бізнес-процеси, керуючі бізнес-процеси і допоміжні бізнес-процеси. Процесна архітектура магазину автозапчастин комерційної організації представлена на рисунку Ж.1.

Основні бізнес-процеси магазину автозапчастин включають закупівлю, продажі, обслуговування клієнтів та складські операції. Процес закупівель охоплює придбання автозапчастин у постачальників та їх доставку до магазину. Важливим аспектом цього процесу є ефективне управління запасами, що забезпечує наявність необхідних деталей для задоволення потреб клієнтів. Основною метою є підтримка конкурентоспроможних цін на автозапчастини та достатнього рівня товарних запасів.

Процес продажів та обслуговування клієнтів охоплює всі етапи взаємодії з покупцями — від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Цикл включає обробку замовлень, консультації щодо вибору запчастин, виставлення рахунків, приймання платежів та надання після продажної підтримки. Основна мета цього процесу полягає у забезпеченні високого рівня сервісу та задоволенні потреб клієнтів.

Складські операції включають процеси приймання, зберігання, комплектації та відвантаження автозапчастин. Раціональне управління складськими процесами дозволяє забезпечити своєчасну доставку замовлень клієнтам. Метою цього процесу є точне та оперативне управління запасами, а також системна та безперебійна відправка товарів.

Окрім основних бізнес-процесів, у магазині даного підприємства діють допоміжні процеси, що підтримують основну діяльність. Зокрема, маркетинг, реклама та просування спрямовані на підвищення впізнаваності магазину, залучення нових клієнтів та зміцнення відносин із наявною клієнтською базою.

Окрім основних і допоміжних бізнес-процесів, у магазині фірми функціонують також керівні процеси, які відповідають за стратегічний розвиток

та контроль діяльності. Одним із ключових керівних процесів є стратегічне планування, яке охоплює встановлення довгострокових цілей і напрямків розвитку магазину, всебічний аналіз ринку, конкурентного середовища, внутрішніх сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз. На основі отриманих результатів керівництво розробляє стратегічні ініціативи та план їх впровадження. Завдяки стратегічному плануванню забезпечується узгодженість і послідовність усіх основних і допоміжних бізнес-процесів відповідно до обраної стратегії.

Проведений аналіз процесної архітектури магазину фірми виявив, що реалізація всіх маркетингових та рекламних активностей щодо просування товарів зараз повністю зосереджена в руках директора, що є значним недоліком, який може негативно позначатися на ефективності цього допоміжного процесу.

Створюється надмірне навантаження на одну людину та унеможливорює використання спеціалізованих навичок і компетенцій профільних фахівців. Директор, будучи ключовою фігурою у стратегічному розвитку та контролі над операційною діяльністю, не може повною мірою приділяти увагу питанням маркетингу та просування, знижуючи ефективність цих напрямів. Крім того, відсутність розподілу обов'язків у сфері просування та комунікацій серед інших співробітників призводить до нестачі системності та комплексності у реалізації маркетингових кампаній. Директор не має глибоких спеціалізованих знань і навичок у маркетингу, що обмежує можливості використання сучасних ефективних інструментів і підходів. Відсутність спеціалізованих працівників у сфері маркетингу та реклами ускладнює процес вимірювання й аналізу ефективності вжитих заходів.

Основною метою цього процесу є підвищення обізнаності про Інтернет-магазин досліджуваної фірми серед потенційних клієнтів, залучення нових покупців і зміцнення відносин із наявною клієнтською базою. Виконання цих завдань є критично важливим для зростання та розвитку бізнесу на висококонкурентному ринку автозапчастин. Для вирішення зазначених проблем доцільно розглянути можливість найму фахівця з маркетингу, реклами та

просування, який очолить цей напрям і забезпечить системний та стратегічний підхід до просування товарів і послуг згаданого підприємства

Успішне функціонування та розвиток сучасних організацій неможливе без ретельно опрацьованої стратегії, що охоплює різні аспекти їхньої діяльності. Одним із ключових елементів загальної стратегії компанії є аспект маркетингової стратегії як стратегія просування товарів та послуг на ринок. В умовах високої конкуренції та швидко мінливих переваг споживачів ефективна стратегія просування товарів стає одним із ключових факторів успіху організації, вона повинна бути розроблена з урахуванням специфіки цільових ринків, особливостей продукту, характеру конкурентної боротьби та наявних ресурсів.

У класичному маркетингу виділяють три основні стратегії просування товарів. Для досліджуваного підприємства ми пропонуємо використовувати стратегію витягування або push-стратегію, яка орієнтована на кінцевого споживача продукції з метою залучення його до процесу закупівлі та формування бажання придбати товар. Ключовий акцент робиться на активних комунікаціях з покупцями, ефективному донесенні до них інформації про переваги продукту та мотивування їх до здійснення покупки.

Push-стратегія вважається найбільш економічною, оскільки при її застосуванні не потрібен масштабний обсяг комунікацій, а кількість посередників між виробником та кінцевим споживачем відносно невелика.

Розглянемо ключові положення розробки стратегія просування товарів та послуг на ринок для досліджуваного підприємства. І перше – це як працює просування в ніші автозапчастин (див. таблицю Ж.2).

Одним з інструментів для компанії з продажу автозапчастин є контекстна реклама.

Вибір між товарною та престижною стратегією просування багато в чому визначається специфікою бізнесу, етапом життєвого циклу продукту, ринковою конкуренцією, а також маркетинговими цілями та завданнями компанії. У деяких випадках доцільним є поєднання цих двох стратегій у межах єдиного комплексу просування. Незалежно від обраного напрямку, обидві стратегії включають

використання комплексу маркетингових комунікацій: рекламу, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та прямий продаж.

У сучасній цифровій економіці стратегія просування набуває особливої важливості. Розвиток цифрових технологій та зростання популярності digital-каналів значно змінили підходи до маркетингових комунікацій, створюючи нові вимоги до процесів просування. В таких умовах компанії змушені впроваджувати комплексні цифрові маркетингові стратегії, які інтегрують різноманітні інструменти та методи digital-просування.

Цифрова маркетингова стратегія просування товарів являє собою системний підхід до планування, реалізації та оцінки ефективності застосування цифрових маркетингових інструментів, і може включати оптимізацію сайту, просування в соціальних мережах, контекстну і таргетовану рекламу, Email-маркетинг, роботу з лідерами думок, інфлюенсер-маркетинг та інші сучасні digital-рішення.

Грамотно розроблена цифрова маркетингова стратегія дозволяє компаніям досягати своїх комунікаційних, іміджевих та комерційних цілей, формуючи стійкі зв'язки з цільовими аудиторіями у цифровому середовищі. Сучасний погляд на процес просування має на увазі комплексний, системний підхід, заснований на глибокому розумінні ринку, споживчої поведінки та можливостей самої компанії. Тільки в цьому випадку можна розраховувати на розробку та реалізацію дійсно ефективної стратегії просування товарів та послуг.

Сучасний комплекс просування товарів формують як розширений комплекс, і такі нові інструменти як вірусний маркетинг, колаборація, нативна реклама, event-маркетинг, email-маркетинг, SMM і SEO. Вірусний маркетинг є однією з ефективних технологій реклами та просування, засновану на передачі комерційної інформації від представників цільової аудиторії до їх оточення.

Вірусний контент є інформаційним повідомленням, сприйманим конкретними користувачами як значуще, цікаве і привабливе, яке активно поширюється в мережі. Ключовими характеристиками, що вказують на «вірусність» контенту, є його унікальність, швидкість та час розповсюдження, а

також кількість інтернет-користувачів, залучених до передачі цієї інформації. Головна перевага вірусного маркетингу полягає в тому, що він дозволяє досягти широкого охоплення аудиторії за мінімальних витрат. Якщо контент «чіпляє» людей, вони самі стають провідниками рекламної інформації, несучи її у своєму оточенні.

Колаборація є об'єднання ресурсів, компетенцій і брендів двох або більше сторін для досягнення спільних комерційних цілей. Такі спільні проекти можуть передбачати обмін аудиторією, проведення взаємної рекламної підтримки, розробку та продаж спільного продукту чи послуги тощо. Ключовими умовами успішної колаборації брендів є:

1. Перетин цільових аудиторій. Споживачі повинні бути лояльні до брендів, що беруть участь, і зацікавлені в їх спільній пропозиції. Часткове накладення аудиторій дозволяє ефективно обмінюватись клієнтами.

2. Задоволення потреб. Спільний продукт, акція або захід повинні мати реальну цінність для кінцевих споживачів, а не носити виключно рекламний характер. Це підвищує залученість та лояльність аудиторії.

3. Конструктивність співробітництва. Колаборація має бути взаємовигідною всім учасників. Поліпшення іміджу та фінансових показників кожної компанії є ключовим орієнтиром під час реалізації спільного проекту. Ключова особливість нативної реклами полягає в її органічному поєднанні з основним контекстом, що дозволяє уникнути відторгнення аудиторією та підвищити ефективність на споживачів.

Event-маркетинг (подійний маркетинг) є комплексом заходів, спрямованих на просування товарів у внутрішньому (зовнішньому) маркетинговому середовищі за допомогою організації спеціальних подій. Цей вид маркетингу є непрямим рекламним інструментом, що дозволяє створювати емоційний зв'язок між брендом та цільовою аудиторією. Цей вид маркетингу спрямований на збільшення лояльності клієнтів та просування бренду завдяки проведенню яскравих громадських заходів.

Якщо метою є інформування аудиторії, то більш сприятливими будуть формат конференцій чи семінарів. Якщо ж основним завданням є зміцнення зовнішніх ділових зв'язків, оптимальним рішенням стануть ділові зустрічі. Крім того, важливо враховувати особливості цільової аудиторії компанії – її інтереси, переваги та моделі поведінки. Так, для молодіжної аудиторії ефективнішими можуть бути яскраві промоушн-заходи, а для сформованих професіоналів – закриті ділові форуми.

Email-маркетингом у прийнятому розумінні є використанням електронної пошти для надсилання повідомлень потенційним чи існуючим клієнтам.

Основна мета Email-маркетингу – збільшення поінформованості про бренд, продукти та послуги, а також зміцнення відносин з клієнтською базою. Email-маркетинг дозволяє створювати персоналізовані розсилки, адаптовані під інтереси та переваги кожного адресата, які сприяють зміцненню довіри клієнтів, покращенню взаємодії та конверсії розсилок.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною сучасного маркетингу, надаючи компаніям широкі можливості для взаємодії з цільовою аудиторією. - саме цей вид маркетингової активності отримав назву SMM (Social Media Marketing). Суть SMM полягає у використанні потенціалу соціальних медіа для просування брендів, товарів та послуг. інформацію, а й отримувати зворотний зв'язок, налагоджувати міцні комунікаційні зв'язки. SMM-маркетинг є одним із ключових інструментів просування бренду в соціальних медіа.

Основна мета SMM-маркетингу – встановлення прямого контакту з цільовою аудиторією, підвищення її лояльності та залучення до комунікації з брендом. На практиці використовуються наступні ключові інструменти та завдання SMM-маркетингу:

- створення та ведення офіційних акаунтів бренду в соціальних мережах;
- публікація актуального контенту (пости, відео, конкурси);
- організація діалогу та взаємодії з передплатниками;
- таргетована реклама в соцмережах для залучення нової аудиторії;
- робота з лідерами думок (блогерами, інфлюенсерами);

— підвищення впізнаваності бренду, лояльності та довіри клієнтів та ін.

Комплексний підхід до SMM-маркетингу дозволяє компаніям ефективно просувати свої бренди, товари та послуги, а також розширювати клієнтську базу в digital-середовищі. SEO (Search Engine Optimization) є комплексом заходів, спрямованих на підвищення позицій веб-сайту в пошуковій видачі за ключовими запитами.

Наступні ключові інструменти та завдання SEO-оптимізації:

- проведення аналізу ключових запитів цільової аудиторії;
- внутрішня оптимізація сайту (структура, контент, технічний стан);
- побудова зовнішньої маси посилань (розміщення на авторитетних ресурсах);
- робота з пошуковими алгоритмами для підвищення релевантності сайту тощо.

Потрапляння до ТОП-10 пошукової видачі за найбільш важливими для бізнесу запитами дозволяє компаніям залучати цільовий трафік на сайт, збільшуючи охоплення аудиторії та конверсію у продаж.

Підводячи підсумок описаним інструментам просування, можна зробити висновок, що вони допомагають компаніям досягти своїх комерційних цілей та створити стійкий імідж на ринку. Однак, з розвитком цифрових технологій, маркетинговий інструментарій суттєво розширився.

Розширений комплекс просування товарів не обмежується тільки традиційними інструментами, але й включає відносно нові методи, такі як брендинг, спонсорство та продакт плейсмент – ці елементи здатні значно збільшити впізнаваність бренду та покращити сприйняття товарів з боку цільової аудиторії.

## Висновки до розділу 3

Для підвищення рівня ефективності та досягнення необхідної результативності діяльності досліджуваного підприємства:

1. З врахуванням технологічних факторів, які охоплюють інновації у виробництві автомобільних компонентів та впровадження цифрових інструментів для електронної комерції для досліджуваного підприємства обґрунтовано необхідний до впровадження комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності фірми та її розвитку.

2. Розроблено пропозиції щодо підвищення якості надання послуг з технічного обслуговування та ремонту на аналізованому підприємстві з використанням інформаційно-комунікаційних технологій:

- запропоновано механізм управління якістю технічного обслуговування автомобілів на основі процесного підходу та концепції TQM, основними елементами якого є політика у сфері якості автосервісного підприємства, система цілей, що відповідають політиці, а також принципи, функції та методи управління якістю;

- сформовані ключові положення політики у сфері якості підприємства, що досліджується та конкретизуючі її цілі, орієнтація на які дозволяє здійснювати планування та оцінку діяльності підприємств на основі реалізації принципу комплексності;

- для вдосконалення управління автосервісом фірми запропоновано впровадити програмне забезпечення «Менеджер автосервісу», встановити автосканер для діагностики та ремонту сучасних автомобілів з бортовим комп'ютером, що внесе суттєві зміни до умов праці персоналу, дозволить розширити спектр автосервісних послуг та забезпечити їх якість;

- розраховано економічну ефективність розроблених заходів з використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості надання послуг з технічного обслуговування та ремонту на підприємстві.

3. Обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо формування ефективної стратегії просування товарів для Інтернет-магазину автозапчастин фірми

– проведений аналіз процесної архітектури Інтернет-магазину фірми виявив, що реалізація всіх маркетингових та рекламних активностей щодо просування товарів зараз повністю зосереджена в руках директора, що є значним недоліком, який може негативно позначатися на ефективності цього допоміжного процесу;

– для вирішення зазначених проблем рекомендовано найняти фахівця з маркетингу, реклами та просування, який очолить цей напрям і забезпечить системний та стратегічний підхід до просування товарів і послуг підприємства;

– розглянуто процес формування та ключові положення стратегії просування Інтернет-магазину автосервісу з використанням контекстної реклами для дослідженого комерційного підприємства;

– основною метою вдосконалення стратегії просування є підвищення обізнаності про Інтернет-магазин фірми серед потенційних клієнтів, залучення нових покупців і зміцнення відносин із наявною клієнтською базою:

– визначено перелік основних інструментів для просування в ніші автозапчастин;

– запропоновано використання контекстної реклами за умови забезпечення зростання продажів, пропорційного витратам на просування, а також здійснювати постійний моніторинг рентабельності рекламних кампаній;

– визначено прогностичні показники ефективності рекламних кампаній для просування Інтернет-магазину комерційної організації.

## ВИСНОВКИ

Вирішення проблем раціонального розвитку та ефективного функціонування системи автомобільного сервісу пов'язано із забезпеченням ефективності бізнесу на основі досягнення балансу між досягненням поставлених цілей і раціональним використанням ресурсів при оптимізації бізнес-процесів, покращенні якості обслуговування, розвитку електронної комерції тощо.

Основним напрямом діяльності ТОВ «Орбіс Авто» є отримання прибутку за рахунок надання послуг юридичним та фізичним особам з ремонту автомобілів та технічного обслуговування; продажу запасних частин та аксесуарів для автомобілів іноземного виробництва; закупівля, зберігання та реалізація запасних частин та аксесуарів для автомобілів.

Проведений аналіз підприємства показав, що в цілому фірма прагне збільшення свого прибутку, а також розширення клієнтської бази на ринку автомобільних послуг у місті Хмельницькому та за його межами. Кількість обслуговуваних автомобілів за останні два роки майже не змінилася, порівняно із 2021 роком відстежується тенденція до зростання. Реалізація автозапчастин зросла на 39,6 %. Обсяги реалізації обладнання та аксесуарів збільшилися на 26 % (питома вага – 40,3 %). Поряд з тим обсяги реалізації автосервісних послуг (техобслуговування та ремонт) значно знизилися у 2025 році (їх частка у загальному обсязі – 8,2 %). За аналізований період внаслідок позитивних змін у співвідношенні доходів і витрат фірма отримувала чистий прибуток. Однак слід відмітити тенденцію до зниження чистого прибутку у 20253 році з 383 тис. грн до 291 тис. грн. До показників, що мають недостатні значення можна віднести негативну динаміку економічної рентабельності.

Серед позитивних змін відмічено підвищення заробітної плати окремих категорій працюючих та зростання показників виробітку продукції та послуг..

Отримані результати аналізу фінансового стану досліджуваної фірми з врахуванням складних умов господарювання, дозволяють прогнозувати нестійку динаміку даного бізнесу внаслідок погіршення фінансової стійкості, на що

вказують негативні відхилення більшості коефіцієнтів від допустимих значень. Структура капіталу досліджуваного підприємства характеризується підвищеним рівнем підприємницького ризику. При аналізі рівня ефективності використання ресурсів особлива увага була надана розрахунку та аналізу коефіцієнту оборотності активів, значення якого зменшилося за звітний рік, що свідчить про зниження ефективності використання коштів комерційної організації.

Проаналізувавши дані фінансової та бухгалтерської звітності виробничо-комерційної діяльності фірми можна зробити висновок, що основні економічні показники протягом 2026 року значне знизилися, що вказує на зменшення ефективності використання фінансових та матеріально-технічних ресурсів підприємства за звітний період.

За результатами інформаційно-аналітичного дослідження комерційного підприємства для підвищення рівня ефективності та досягнення необхідної результативності діяльності ТОВ «Орбіс Авто» визначені наступні шляхи:

1. З врахуванням технологічних факторів, які охоплюють інновації у виробництві автомобільних компонентів та впровадження цифрових інструментів для електронної комерції на прикладі досліджуваного підприємства обґрунтовано необхідний до впровадження комплекс заходів щодо підвищення ефективності діяльності фірми та її розвитку.

2. Розроблено пропозиції щодо підвищення якості надання послуг з технічного обслуговування та ремонту на підприємстві з використанням інформаційно-комунікаційних технологій:

- запропоновано механізм управління якістю технічного обслуговування автомобілів на основі процесного підходу та концепції TQM;

- сформовані ключові положення політики у сфері якості підприємства та конкретизуючі її цілі, орієнтація на які дозволяє здійснювати планування та оцінку діяльності підприємств на основі принципу комплексності;

- для вдосконалення управління автосервісом фірми запропоновано впровадити програмне забезпечення «Менеджер автосервісу», встановити автосканер для проведення діагностики та ремонту сучасних автомобілів з

бортовим комп'ютером, що дозволить розширити спектр автосервісних послуг та забезпечити їх якість;

– розраховано економічну ефективність розроблених заходів з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення якості надання послуг з технічного обслуговування та ремонту на підприємстві

3. Обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо формування ефективної стратегії просування товарів для Інтернет-магазину автозапчастин фірми

– проведено аналіз процесної архітектури Інтернет-магазину фірми з виявленням недоліків, які впливають на ефективність допоміжного процесу реалізації маркетингових та рекламних активностей щодо просування товарів;

– для вирішення зазначених проблем рекомендовано найняти фахівця з маркетингу, реклами та просування, який очолить цей напрям і забезпечить системний та стратегічний підхід до просування товарів і послуг підприємства;

– розглянуто процес формування та ключові положення стратегії просування Інтернет-магазину автосервісу з використанням контекстної реклами;

– сформовано перелік основних інструментів для просування в ніші автозапчастин;

– визначено прогностичні показники ефективності рекламних кампаній для просування Інтернет-магазину комерційної організації

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Архіпов Н. М. Види ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі / Н. М. Архіпов // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – № 18. – Ч. 1. – С. 21–26.
2. Богданович О.Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 1.
3. Бойчук І. В. В2В маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. / І. В. Бойчук // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №18. – С. 272-279..
4. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Яценко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу / О. І. Гарафонов, П. О. Купчевський, І. В. Яценко // Economic Synergy, 2022. № 4. – С. 65–81.
5. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Клімаш. – К. : Логос, 2015. – 204 с.
6. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С.Голубєва, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №5 (59). – 321 с.
7. Гончарук А. Г. Управління ефективністю діяльності підприємства. – Одеса : Астропринт, 2012. – 260 с.
8. Економічна енциклопедія : у 3-х томах. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ : Академія, 2000. – Т. 1. – 602 с.
9. Кашканов, В. А. Інформаційні системи і технології на автомобільному транспорті : навчальний посібник / В. А. Кашканов, А. А. Кашканов, В. П. Кужель. – Вінниця : ВНТУ, 2020. – 104 с.

10. Ковтуненко В. М. Ідентифікація сутності понять «результативність» і «ефективність» діяльності підприємства та методологія їх оцінки / В. М. Ковтуненко // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 10. – С. 93–96.
11. Козирєва, О.В., І.А. Грузіна, і І.В. Бондаренко. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства / О.В. Козирєва, Грузіна І.А., Бондаренко І.В. // Підприємництво та інновації. – 2023. – Вип. 29. – С. 83-88.
12. Кудренко Н. Теоретико-методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств / Н. Кудренко // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. – 2014. – Вип. 24. – С. 61–67.
13. Кулинич М., Ляшко Л. Методичний інструментарій в аналітичній оцінці результативності. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 4. – С. 122–130.
14. Куліш Н. В., Орлова К. Є. Ідентифікація сутності й ролі понять «ефективність» і «результативність» у діяльності підприємства. – 2021.
15. Бабала Л. В. Мобільні інформаційні технології у моделюванні управління послугами з технічного обслуговування та ремонту автомобілів / Л. В. Бабала, І. В. Данилюк // Молодий вчений. – 2022. – №12(112). – С. 1–12.
16. Літвінов О. Проблеми визначення сутності економічної ефективності / О. Літвінов, А. Журенко // Науковий вісник «Одеського національного економічного університету». – 2017. – № 6. – С. 67–81.
17. Марценюк О.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / О.В. Марценюк, В. Давидюк, К. Ружицька // Причорноморські економічні студії. – 2023. – Вип. 81. – С. 107-112.
18. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті / Г. А. Місько // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2020. – №3-4 (276-277). – С. 97–102

19. Морщенок Т. С., Біляк О. М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність» / Т. С. Морщенок, О. М. Біляк // Вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 26. – С. 82–89.
20. Насонов М. І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти / М. І. Насонов // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – С. 34–37.
21. Долішня Т.І. Особливості методів оцінки ефективності управління діяльністю підприємства / Т.І.Долішня, Б.С.Долішний // Наукові вісті приватного вищого навчального закладу «Галицька академія». – Івано-Франківськ, 2012. – №1(20). – с.90-95.
22. Осокіна А., Ковердюк Д. Результативність бізнес-організації: поняття та вимірювання / А. Осокіна, Д. Ковердюк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 56.
23. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства / І. П. Отенко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 190-195.
24. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Пилипенко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. – 2016. – №10. – С. 452-456.
25. Побережна Н. М. Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств та визначення стратегічних напрямів його розвитку / Н. М. Побережна // Економіка підприємства. БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2012. – №5. – С. 214 – 220.
26. Погребняк, А. Ю. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства / Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : зб. наукових праць. – 2017. – Вип. 19. – С. 187–192.
27. Савицька О. М. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень / О. М. Савицька, В. О. Салабай // Ефективна економіка. – 2019. – № 6.

28. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства / Т. Ю. Сидора. // Ефективна економіка. – 2012. – № 7.
29. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г. В. Ситник, Н. М. Архіпов // Проблеми економіки. – 2018. – № 1. – С. 223-230.
30. Стендер С.В. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку / С.В. Стендер, О.І. Лисак, Н. Е. Лук'яненко // Академічні візії, 2023. – Вип. 24.
31. Тесленок І. М., Михайлова О. В. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством / І. М. Тесленок, О. В. Михайлова, О. П. Богаченко // Економічний вісник Донбасу : науковий журнал. – 2012. – №1 (27). – С. 208 - 212.
32. Трут О. О. Ефективність оперативної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання / О. О. Трут, І. П. Миколайчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2018. – № 3 (88). – С. 26–32.
33. Тюхтенко Н. А. Методологія управління ефективністю діяльності бізнес-організацій в контексті стратегічної цифровізації / Н. А. Тюхтенко, В. Ю. Худoley, О. І. Гарафонова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2022. – Вип. 2(51). – С. 161–176.
34. Фісуненко П. А., Шевченко К. І. Критерій оцінювання ефективності діяльності підприємства в забезпеченні їх економічної безпеки / П. А. Фісуненко, Шевченко К. І. // Економічний простір, 2019. – Вип. 151. – С. 185-200.
35. Хаврук В.О. Методика розрахунку економічного ефекту від впровадження та вдосконалення автоматизованої системи управління запасами автомобільних компонентів в СТО / В.О. Хаврук // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Економіка і управління. – 2019. – Том 30 (69). – № 5. – С. 78-83.
36. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми: навчальний посібник для студентів спеціальності 7.03050401 Економіка підприємства / під ред. Хопчан М.І. – Тернопіль ТНЕУ. – 2011. – 190 с.

37. Червякова Т. І. Організація системи інформаційних потоків контролінгу в управлінні підприємствами автосервісу / Т. І. Червякова, В. В. Червякова // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 333-338.

38. Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд / Л. М. Шимановська-Діанич, Н. С. Педченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – 2019. – Вип. 1. – С. 71-77.

39. Юрчук Н.П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку / Н.П. Юрчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Випуск 23. – Частина 2. – 142 с.

40. Явдак М.Ю. Критерії оцінки результативності діяльності підприємства / М.Ю. Явдак // Бізнес Інформ. – 2011. – № 11. – С. 70–74.