

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет управління, адміністрування та туризму  
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи підвищення ефективності діяльності бізнес-структур  
на прикладі Чортківського районного споживчого товариства (м. Чортків)

Назва теми

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля  
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна логістика

Шифр КвР.ПТ.023193.01.09.00

Виконала студентка 2 курсу  
групи ПТКЛМ-23-1  
Шифр

  
Підпис

Аліна ДМИТРОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон. наук, с.н.с., доцент  
Науковий ступінь, вчене звання

  
Підпис

Тетяна РУДА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер доцент  
Посада

  
Підпис

Людмила САЧИНСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри економічної теорії,  
підприємництва та торгівлі

  
Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

# ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *Управління, адміністрування та туризму*  
Кафедра *Економічної теорії, підприємництва та торгівлі*  
Освітній рівень *Другий (магістерський)*  
Галузь знань *07 Управління та адміністрування*  
Спеціальність *076 Підприємництво та торгівля*  
Освітньо-професійна програма *Підприємництво, торгівля та комерційна логістика*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

«01» 10 2024 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Дмитровської Аліни Володимирівни Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Формування системи підвищення ефективності діяльності бізнес-структур на прикладі Чортківського районного споживчого товариства (м. Чортків)

Керівник роботи Руда Тетяна Василівна, кандидат економічних наук, старш. наук. співроб., доцент

Затверджено наказом ректора університету від «26» 08 2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 13.12.2024р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти досліджуваного підприємства, результати власних спостережень, матеріали переддипломної практики.







4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця – Аналіз підходів до трактування ефективності діяльності підприємства; Таблиця – Класифікація ефективності діяльності підприємства; Рисунок - Зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства; Таблиця – Вплив основних нормативно-правових актів на різні види ефективності діяльності підприємства; Рисунок - Підходи до оцінювання ефективності системи управління; Рисунок - Організаційна структура Чортківського районного споживчого товариства; Таблиця – Основні техніко-економічні показники Чортківського районного споживчого товариства у 2021-2023 рр.; Таблиця – Наявність та рух основних фондів Чортківського районного споживчого товариства за 2023 рік; Таблиця – Показники використання матеріальних ресурсів Чортківського РайСТ у 2021-2023 роках; Таблиця – Показники використання трудових ресурсів Чортківського РайСТ у 2021-2023 рр.; Таблиця – Показники матеріальних витрат Чортківського районного споживчого товариства у 2021 - 2023 рр.; Таблиця – Вартість та структура активів Чортківського РайСТ за 2023 р.; Таблиця – Вартість та структура пасивів Чортківського РайСТ за 2023р.; Таблиця

– Показники фінансового стану Чортківського РайСТ за 2021-2023 рр.; Таблиця – Фінансові результати діяльності Чортківського районного споживчого товариства у 2021 – 2023 роках; Таблиця – Зведена таблиця запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства.

#### 6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

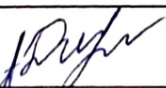
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Руда Т.В., доцент		
II	Руда Т.В., доцент		
III	Руда Т.В., доцент		

7. Дата видачі завдання 05.09.24 року

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.24р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.24р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.24р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.24р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.24р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.12.24р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.24р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	16.12.24р.	Виконано
9 Захист	з 20.12.24р.	Виконано

Студент



Аліна ДМИТРОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Тетяна РУДА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної роботи магістра

на тему: «Формування системи підвищення ефективності діяльності бізнес-структури»

На матеріалах Чортківського районного споживчого товариства (м. Чортків)

студентки групи ПТКЛМ-23 Дмитровської Аліни

ППП здобувача

Науковий керівник: канд. екон. наук, старш. наук. співроб., доцент Руда Тетяна

Науковий ступінь, вчене звання, ППП керівника

Загальний обсяг роботи: 125 сторінок, 24 таблиці, 2 рисунки, 50 джерел посилання.

Перелік ключових слів: ефективність діяльності, споживче товариство, операційні процеси, ресурси, інноваційні технології.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади ефективності діяльності підприємств, розглянуто сутність, значення та класифікацію ефективності, досліджено фактори, що впливають на ефективність, та окреслено сучасні підходи до управління ефективністю бізнес-структур.

Другий розділ містить загальну характеристику Чортківського районного споживчого товариства, здійснено оцінку його ефективності за ключовими фінансовими та операційними показниками, а також виявлено проблемні аспекти забезпечення ефективності діяльності. Особлива увага приділена аналізу витрат, рентабельності, використання трудових ресурсів та стану матеріально-технічної бази.

Третій розділ присвячений розробці напрямів підвищення ефективності діяльності товариства. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення операційних процесів, оптимізації управління ресурсами, впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP-систем, автоматизації фінансового обліку, CRM-систем для покращення роботи з клієнтами та HR-аналітики для підвищення продуктивності праці. Доведено, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рентабельності та довгостроковій стабільності діяльності підприємства.

Отримані результати у вигляді практичних рекомендацій можуть бути впроваджені у діяльність Чортківського районного споживчого товариства, що забезпечить його сталий розвиток в умовах сучасного ринкового середовища.

Підпис



Дата 16.12.2024р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Сутність, значення та класифікація ефективності діяльності підприємства.....	9
1.2 Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства	20
1.3 Підходи до управління ефективністю підприємства .....	34
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА.....	43
2.1 Загальна характеристика Чортківського районного товариства.....	43
2.2 Оцінювання ефективності діяльності досліджуваного підприємства .....	50
2.3 Проблемні аспекти забезпечення ефективності діяльності Чортківського районного товариства .....	69
3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА .....	76
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення операційних процесів.....	76
3.2 Оптимізація системи управління ресурсами .....	88
3.3 Застосування інноваційних технологій та підходів до управління..	94
ВИСНОВКИ.....	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	114

## ВСТУП

Сучасні економічні умови характеризуються зростанням конкуренції, швидким технологічним розвитком і динамічними змінами у споживчих уподобаннях, що зумовлює необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств. Ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та оптимізація операційних процесів є визначальними факторами для забезпечення стабільності й конкурентоспроможності бізнес-структур. У цьому контексті тема формування механізму підвищення ефективності діяльності бізнес-структури є особливо актуальною. Чортківське районне споживче товариство як багатофункціональна бізнес-структура стикається з низкою викликів, серед яких зростання операційних витрат, зношеність основних фондів і нестабільність додаткових доходів, що потребує застосування сучасних підходів до управління.

Мета дипломної роботи полягає в розробці механізму підвищення ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства через аналіз його діяльності, виявлення проблемних аспектів та впровадження рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів. Для досягнення мети визначено наступні завдання:

1. Дослідити сутність, значення та класифікацію ефективності діяльності бізнес-структур.
2. Проаналізувати фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств.
3. Вивчити підходи до управління ефективністю діяльності підприємства.
4. Надати загальну характеристику діяльності Чортківського районного споживчого товариства.
5. Оцінити ефективність діяльності товариства за основними показниками.
6. Визначити проблемні аспекти забезпечення ефективності діяльності товариства.

7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення операційних процесів товариства.

8. Запропонувати шляхи оптимізації системи управління ресурсами.

9. Розробити пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій та сучасних підходів до управління.

Об'єктом дослідження є Чортківське районне споживче товариство, а предметом – механізм підвищення ефективності його діяльності через вдосконалення управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів та впровадження інновацій. Інформаційною базою дослідження стали фінансові й операційні показники товариства за останні три роки, а також теоретичні положення та практичні рекомендації вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Для реалізації завдань дослідження було застосовано комплекс методів: економічний аналіз для оцінки діяльності підприємства; порівняльний метод для аналізу динаміки фінансових показників; метод експертної оцінки для виявлення проблемних аспектів і розробки рекомендацій; моделювання для формування механізму підвищення ефективності.

Практичне значення роботи полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність Чортківського районного товариства для забезпечення його довгострокової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у комплексному підході до формування механізму підвищення ефективності діяльності бізнес-структури на прикладі Чортківського районного споживчого товариства. У роботі інтегровано сучасні підходи до управління ресурсами, розроблено систему рекомендацій щодо оптимізації операційних процесів, використання інформаційних технологій та підвищення продуктивності праці. Запропоновано застосування інноваційних інструментів, таких як ERP-системи, CRM-платформи, технології Big Data та автоматизовані логістичні модулі, що дозволяють знизити витрати, підвищити точність прийняття управлінських

рішень і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Апробація результатів дослідження відбулася на науково-практичних конференціях, де представлено ключові положення кваліфікаційної роботи. Основні результати дослідження викладено у матеріалах наукового збірника за результатами III Міжнародному економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 5-7 грудня 2024 р.).

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Перший розділ присвячено теоретичному аналізу ефективності діяльності підприємства; другий – аналізу діяльності Чортківського районного товариства, а третій – розробці практичних рекомендацій. Загальний обсяг роботи становить 117 сторінок.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, значення та класифікація ефективності діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства є однією з ключових категорій, яка відображає сутність, результативність та якість функціонування бізнесу. Вона охоплює комплексну характеристику діяльності суб'єкта господарювання, включаючи всі бізнес-процеси, напрями функціонування та використання ресурсів. Зазначене робить управління ефективністю важливим завданням сучасної системи менеджменту підприємства, адже воно сприяє забезпеченню раціональності господарських рішень та досягненню стратегічних цілей.

Згідно з позицією Кравченка В. О., ефективність підприємства має багатогранний характер і охоплює всі сфери функціонування організації [23]. Він акцентує увагу на тому, що якість управлінських рішень залежить від чіткої ідентифікації об'єкта впливу. Це дозволяє не лише оптимізувати процеси, а й забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Гарафонова О. та Василюк Н. підкреслюють економічну складову ефективності, визначаючи її як інтеграцію ефективності окремих процесів [18]. Економічна ефективність, за їхніми словами, показує, наскільки раціонально організація використовує свої ресурси для досягнення встановлених цілей. Авторки вказують на важливість фінансових показників, таких як прибуток та рентабельність, які мають аналізуватися з урахуванням довгострокових перспектив розвитку. В умовах сучасної високої конкуренції ефективність підприємства повинна бути щонайменше на рівні з іншими учасниками ринку, що вимагає постійного вдосконалення систем оцінки та впровадження заходів для її підвищення.

Белопольський М та Чигарьов Д. наголошують на класичному розумінні ефективності як співвідношення між витратами та отриманими результатами [15]. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються значним впливом зовнішніх факторів, ця концепція розширюється. Ефективність підприємства має враховувати економічні та ринкові умови, які формують потенціал для досягнення цілей.

Назаренко І. доповнює концепцію, пропонуючи багатофакторний підхід до трактування ефективності [26]. Вона визначає її як комплексне оцінювання результатів використання всіх видів ресурсів, що визначає не лише результативність, а й здатність досягати поставлених цілей. Важливою складовою цього визначення є орієнтація на максимальне задоволення потреб ринку при одночасному отриманні запланованого прибутку. Прибуток виступає головним індикатором ефективності, водночас акцентується увага на досягненні стратегічних цілей підприємства.

Баглаєва Н. С. та Суховева Ю. А. акцентують увагу на тому, що економічна ефективність є похідною від поняття економічного ефекту, що відображає в абсолютному вираженні отриманий результат [14]. Визначення економічної ефективності ґрунтується на співвідношенні досягнутого ефекту до витрат, необхідних для його реалізації. У контексті затратного підходу вона розглядається як співвідношення з усіма витратами підприємства, тоді як ресурсний підхід аналізує ефективність використання окремих категорій ресурсів, таких як матеріальні, трудові або фінансові. Це дозволяє трактувати економічну ефективність діяльності підприємства як індикатор раціонального використання доступних ресурсів, спрямованого на максимізацію результатів.

Науковці Проскуріна Н. М. та Гнідкова А. В. звертають увагу на динамічний характер ефективності, що вимагає від підприємства швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [45]. Ефективне управління вимагає регулярного аналізу фінансового стану та результатів діяльності, а також постійного вдосконалення методів оцінки. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо подальших кроків для збереження або підвищення

ефективності. Сучасна конкурентна економіка вимагає від підприємств не лише стабільності, а й гнучкості у прийнятті рішень.

Березіна Л. М., Баган Н. В. та Потяженко О. М. вказують на інтегрований підхід до управління ефективністю, що охоплює всі аспекти менеджменту, включаючи стратегію, управління персоналом, операційні процеси, планування, аналіз, облік та контроль [16]. Цей підхід є системним і базується на взаємозв'язку між різними функціями підприємства. Інтеграція управління ефективністю у всі рівні прийняття рішень дозволяє забезпечити стійке зростання ефективності через синергетичний ефект від злагодженого функціонування різних підрозділів. Такий підхід сприяє орієнтації підприємства на досягнення максимальних результатів з оптимальним використанням ресурсів.

Півень А. В. наголошує, що управління ефективністю є комплексним процесом, який охоплює стратегічне, фінансове, маркетингове та операційне управління [31]. Цей процес включає планування, організацію, контроль та аналіз, що дозволяє визначити цілі та оцінити ступінь їх досягнення. Важливою складовою такого підходу є забезпечення безперервності процесу підвищення ефективності, що дозволяє підприємству не лише залишатися конкурентоспроможним, а й адаптуватися до мінливих умов ринку. Таким чином, управління ефективністю не лише орієнтується на досягнення короткострокових результатів, а й забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Тарасенко Л.О. наголошує, що ефективність відрізняється від поняття результату, оскільки вона включає оцінку ресурсів, витрачених на досягнення цих результатів [49]. Це дозволяє більш комплексно аналізувати діяльність підприємства, акцентуючи увагу не лише на досягненнях, але й на їхній економічній доцільності. Ефективність у цьому контексті передбачає максимізацію результатів за умови мінімізації витрат, що є ключовим принципом раціонального ведення господарської діяльності.

Ачкасова Л.М. підкреслює, що ефективність не лише є умовою успішності підприємства, але й виступає одним із фундаментальних принципів управління [11]. Вона визначає ефективність як комплексну категорію, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства і впливає на складність системи управління. Сучасне управління ефективністю є інтегрованим процесом, орієнтованим на сталий розвиток підприємства. Аналізуючи існуючі підходи до управління ефективністю, авторка наголошує на його багатогранному характері, який вимагає врахування різних аспектів діяльності, таких як фінанси, виробництво, маркетинг та управління людськими ресурсами.

Савицька О.М. та Салабай В.О. додають до розгляду аспект економічної ефективності, яка є основним показником результативності господарської діяльності [46]. Вони наголошують, що економічна ефективність включає рентабельність як загальний показник, що відображає рівень прибутковості підприємства. Це поняття важливе не лише для аналізу поточного стану підприємства, але й для прогнозування його можливостей у майбутньому. Економічна ефективність є одним із ключових факторів економічного зростання, адже забезпечує зростання результатів при стабільному або зменшеному рівні витрат.

Ефективність діяльності підприємства як категорія є багатовимірною, тому її трактування залежить від обраного підходу. У різних дослідженнях наголошується на економічних, управлінських та соціальних аспектах цього поняття.

Для систематизації різних підходів до визначення ефективності наведемо таблицю, яка демонструє основні напрямки їх трактування.

Таблиця 1.1– Аналіз підходів до трактування ефективності діяльності підприємства

Підхід	Представники	Сутність підходу
Класичний	Белопольський М., Чигарьов Д.	Ефективність визначається як співвідношення між витратами та отриманими результатами. З урахуванням сучасних умов, до уваги беруться зовнішні економічні чинники.
Економічний	Гарафонова О., Василюк	Економічна ефективність трактується як

	Н., Назаренко І., Баглаєва Н., Сухов'єєва Ю.	співвідношення отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів. Вона охоплює фінансові показники, такі як прибуток і рентабельність.
--	--	--

Продовження таблиці 1.1

Підхід	Представники	Сутність підходу
Інтегрований	Березіна Л., Баган Н., Потяженко О.	Управління ефективністю передбачає інтеграцію різних напрямів діяльності підприємства (стратегія, операційне управління, облік, контроль).
Комплексний	Кравченко В., Проскуріна Н., Гнідкова А.	Ефективність охоплює всі аспекти діяльності підприємства, зокрема гнучкість управління, оперативність реагування на зміни та довгострокову стабільність.
Результативний	Савицька О., Салабай В., Тарасенко Л.	Ефективність оцінюється через досягнення встановлених цілей, максимізацію результатів із мінімізацією витрат.

Джерело: [13, 16, 23, 45, 46, 49]

Різноманіття підходів до трактування ефективності зумовлене складністю цієї категорії та її багатогранністю. Класичний підхід, що базується на простому співвідношенні витрат і результатів, залишається фундаментальним для оцінки діяльності підприємства. Однак він не враховує сучасних реалій, таких як вплив конкурентного середовища, інновацій та цифровізації бізнес-процесів.

Економічний підхід поглиблює розуміння ефективності через аналіз конкретних фінансових показників. Цей підхід дозволяє оцінити рентабельність та прибутковість діяльності, орієнтуючись на довгострокову перспективу. Він є особливо актуальним у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція змушує підприємства оптимізувати свої витрати і шукати нові джерела доходів.

Інтегрований підхід зосереджений на взаємозв'язку всіх напрямів діяльності підприємства. Він враховує не лише економічну складову, а й організаційні, соціальні та стратегічні аспекти. Такий підхід забезпечує синергію між різними підрозділами організації, сприяючи досягненню максимальних результатів при раціональному використанні ресурсів.

Комплексний підхід орієнтований на врахування динамічності бізнес-середовища та необхідності швидкого реагування на зміни. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та адаптивними. Зокрема,

акцент на оперативність і стабільність забезпечує довгострокове функціонування організації.

Результативний підхід спрямований на досягнення конкретних цілей підприємства. Він підкреслює важливість стратегічного планування та максимізації результатів за мінімальних витрат. Цей підхід особливо важливий для підприємств, що прагнуть досягти сталого економічного зростання.

Ефективність діяльності підприємства є складною багатогранною категорією, яка охоплює різні аспекти функціонування суб'єкта господарювання. Для глибшого розуміння її сутності важливим є розгляд класифікації ефективності за різними ознаками. Класифікація дозволяє систематизувати види ефективності, враховуючи специфіку їх прояву, характер впливу, методи оцінювання та сфери застосування.

Таблиця 1. 1 – Класифікація ефективності діяльності підприємства

Ознака	Види	Характеристика
За одержаним результатом	Економічна	Передбачає досягнення економічного ефекту, включаючи прибутковість, рентабельність, продуктивність.
	Соціальна	Орієнтована на досягнення соціальних ефектів, таких як поліпшення умов праці, соціальні гарантії для працівників.
	Екологічна	Відображає досягнення екологічних результатів, включаючи раціональне використання природних ресурсів.
	Соціально-економічна	Поєднує економічні та соціальні аспекти, спрямовані на створення змішаного ефекту.
За рівнем управління/результату	Робочого місця	Оцінює ефективність роботи на рівні індивідуального працівника чи окремого робочого місця.
	Структурного підрозділу	Характеризує результативність діяльності конкретного підрозділу підприємства.
	Підприємства	Відображає загальну ефективність функціонування всієї організації.
	Економіки	Розглядає ефективність на макроекономічному рівні, включаючи регіональний чи галузевий рівень.
За методом розрахунку	Абсолютна	Передбачає визначення конкретних показників, таких як витрати, доходи, прибуток.
	Порівняльна	Заснована на зіставленні показників із базовими значеннями (план, показники минулих періодів, інших підприємств).
За характером інтересів	Зовнішня	Орієнтована на задоволення потреб зовнішніх стейкхолдерів, таких як інвестори, споживачі,

		державні органи.
	Внутрішня	Відображає інтереси внутрішніх учасників підприємства, включаючи працівників і керівництво.

Продовження таблиці 1.2

Ознака	Види	Характеристика
За ступенем збільшення ефекту	Первинна	Досягається в результаті одноразових заходів, наприклад, реалізації проекту чи інвестиції.
	Мультиплікаційна	Виникає в результаті повторного використання тих самих заходів або процесів.
За сферою прояву	Синергічна	Досягається завдяки комбінованому впливу декількох заходів або їх взаємодії.
	Ресурсна	Охоплює ефективність використання окремих видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, технічних).
	Діяльнісна	Відображає ефективність за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова).
	Функціональна	Стосується функціональних сфер менеджменту (виробнича, збутова, логістична, інноваційна, безпекова).

Джерело: [17, 19,22, 25, 35, 36]

Економічна ефективність відображає здатність підприємства досягати максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів [19]. Вона характеризується такими показниками, як прибуток, рентабельність, продуктивність праці та капіталу. Висока економічна ефективність свідчить про раціональне використання ресурсів і забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Соціальна ефективність пов'язана з впливом діяльності підприємства на соціальну сферу, включаючи умови праці, рівень зайнятості, соціальні гарантії для працівників та внесок у розвиток місцевих громад [35]. Підприємства, які приділяють увагу соціальній ефективності, сприяють підвищенню якості життя своїх працівників і суспільства в цілому, що, в свою чергу, може позитивно впливати на їхню репутацію та стійкість на ринку.

Екологічна ефективність визначається здатністю підприємства мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище через раціональне використання природних ресурсів, зменшення викидів забруднюючих речовин та впровадження екологічно чистих технологій [36]. Висока екологічна

ефективність не лише сприяє збереженню довкілля, але й може забезпечити підприємству додаткові переваги, такі як зниження витрат на ресурси та відповідність екологічним стандартам, що стає дедалі важливішим у сучасному бізнес-середовищі.

Соціально-економічна ефективність інтегрує економічні та соціальні аспекти діяльності підприємства, відображаючи баланс між досягненням фінансових результатів та виконанням соціальних зобов'язань [35]. Цей вид ефективності підкреслює важливість гармонійного розвитку підприємства, де економічні досягнення не суперечать соціальним цілям, а навпаки, взаємно підсилюють одне одного, сприяючи сталому розвитку організації та суспільства.

Ефективність робочого місця визначається продуктивністю та результативністю праці окремого працівника на конкретному робочому місці [25]. Вона залежить від організації праці, умов роботи, кваліфікації працівника та використання технічних засобів. Оптимізація робочого місця сприяє підвищенню індивідуальної продуктивності, що, в свою чергу, впливає на загальну ефективність підприємства.

Ефективність структурного підрозділу відображає результативність діяльності окремих відділів або департаментів підприємства. Цей показник залежить від координації дій між підрозділами, якості управління, внутрішніх процесів та взаємодії з іншими частинами організації. Висока ефективність структурних підрозділів забезпечує злагоджену роботу підприємства та досягнення стратегічних цілей.

Ефективність підприємства загалом характеризується здатністю організації досягати поставлених цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів. Вона включає фінансові показники, такі як прибуток, рентабельність, а також нефінансові аспекти, як-от задоволеність клієнтів та репутація на ринку. Ефективне управління підприємством передбачає баланс між короткостроковими результатами та довгостроковою стійкістю.

Ефективність економіки в цілому відображає результативність функціонування національної економічної системи. Вона визначається сукупною продуктивністю підприємств, галузей та секторів економіки, а також ефективністю державного управління, регуляторної політики та інфраструктури. Висока ефективність економіки сприяє підвищенню добробуту населення, стійкому економічному зростанню та конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Абсолютна ефективність відображає результати діяльності підприємства через конкретні показники, такі як прибуток, рентабельність, продуктивність праці та інші [22]. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки успішно підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей. Вони є основою для внутрішнього аналізу та прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращення діяльності підприємства.

Порівняльна ефективність, у свою чергу, визначається шляхом зіставлення абсолютних показників з певною базою порівняння [17]. Такою базою можуть бути планові показники, результати діяльності інших підприємств галузі або власні показники підприємства за попередні періоди. Цей підхід дозволяє оцінити конкурентоспроможність підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також визначити напрямки для вдосконалення.

Застосування обох підходів є важливим для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства. Абсолютні показники надають інформацію про поточний стан справ, тоді як порівняльний аналіз дозволяє зрозуміти позицію підприємства на ринку та динаміку його розвитку. Таким чином, поєднання абсолютної та порівняльної ефективності сприяє більш об'єктивному та всебічному аналізу діяльності підприємства, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення внутрішніх цілей, таких як зниження витрат, підвищення продуктивності праці та оптимізація внутрішніх процесів, визначає його

здатність підтримувати конкурентоспроможність, забезпечувати фінансову стабільність і створювати довгострокову додану вартість на ринку. Високий рівень внутрішньої ефективності свідчить про здатність підприємства ефективно організовувати свою діяльність, що є основою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Зовнішня ефективність, у свою чергу, відображає здатність підприємства задовольняти вимоги та очікування зовнішніх стейкхолдерів, таких як споживачі, постачальники, інвестори та суспільство в цілому. Вона характеризується такими показниками, як частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, репутація підприємства та його соціальна відповідальність. Зовнішня ефективність визначає, наскільки успішно підприємство інтегрується в зовнішнє середовище та адаптується до його змін, що є критично важливим для його довгострокового розвитку.

Взаємозв'язок між внутрішньою та зовнішньою ефективністю є ключовим для стійкого функціонування підприємства [29]. Висока внутрішня ефективність створює передумови для досягнення високих показників зовнішньої ефективності, оскільки оптимізація внутрішніх процесів дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та задовольняти потреби споживачів. З іншого боку, орієнтація на зовнішню ефективність стимулює підприємство до постійного вдосконалення внутрішніх процесів з метою відповідності вимогам ринку та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Первинна ефективність відображає початковий одноразовий результат, досягнутий підприємством унаслідок впровадження певних заходів або інвестицій. Цей вид ефективності характеризується безпосереднім впливом здійснених дій на показники діяльності підприємства, без урахування можливих подальших ефектів чи взаємодій. Наприклад, модернізація обладнання може призвести до зростання продуктивності праці, що відразу відображається на обсягах виробництва та прибутку.

Мультиплікаційна ефективність виникає внаслідок повторного використання заходів або інвестицій, що призводить до багаторазового збільшення результатів [21]. Цей вид ефективності базується на принципі мультиплікатора, коли початкові інвестиції або дії спричиняють ланцюгову реакцію, збільшуючи загальний ефект. Наприклад, інвестиції в навчання персоналу можуть підвищити його кваліфікацію, що, у свою чергу, сприятиме впровадженню нових технологій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Синергічна ефективність досягається завдяки комбінованому впливу кількох заходів або факторів, що взаємодіють між собою, створюючи додатковий ефект, більший за суму окремих результатів [24]. Синергія виникає, коли взаємодія різних елементів системи призводить до якісно нового результату. Наприклад, одночасне впровадження нових технологій, реорганізація структури управління та покращення мотиваційної системи може призвести до значного підвищення ефективності діяльності підприємства, перевищуючи очікування від окремого впровадження кожного з цих заходів.

Ресурсна ефективність стосується раціонального використання різних видів ресурсів підприємства, таких як технічні, матеріальні, трудові та фінансові. Вона відображає, наскільки ефективно підприємство перетворює наявні ресурси на кінцевий продукт або послугу [30]. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу дозволяє виявити резерви підвищення продуктивності та зниження витрат.

Діяльнісна ефективність охоплює результативність окремих видів діяльності підприємства: операційної, інвестиційної та фінансової. Кожен з цих видів діяльності має свої специфічні показники ефективності, які дозволяють оцінити внесок кожного напрямку в загальний успіх підприємства. Наприклад, ефективність операційної діяльності визначається через показники продуктивності та якості продукції, тоді як інвестиційна ефективність оцінюється за допомогою показників рентабельності інвестицій.

Функціональна ефективність відображає результативність окремих функціональних сфер менеджменту, таких як виробництво, збут, логістика, інновації та безпека [48]. Кожна з цих сфер має свої критерії оцінки ефективності, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні підприємством. Наприклад, ефективність логістичної функції може оцінюватися через швидкість та вартість доставки продукції до споживача.

## 1.2 Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, поділяються на внутрішні та зовнішні. Такий поділ дозволяє систематизувати причини, які визначають рівень результативності функціонування підприємства, та ідентифікувати ключові аспекти, які потребують уваги для підвищення ефективності.

Таблиця 1.2 – Внутрішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Фактор	Характеристика
Якість управління	Визначає здатність керівництва приймати обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін та оптимізувати ресурси.
Організаційна структура	Визначає розподіл повноважень і відповідальності, забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами.
Кваліфікація персоналу	Відображає рівень знань, умінь і навичок працівників для ефективного виконання завдань.
Мотивація працівників	Забезпечує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства через матеріальні та нематеріальні стимули.
Технологічний рівень	Характеризує якість та сучасність обладнання, процесів і технологій, що використовуються у виробництві.
Інноваційна діяльність	Включає впровадження нових продуктів, технологій та управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності.
Інформаційні системи	Забезпечують автоматизацію процесів, аналіз даних і підтримку управлінських рішень.
Система внутрішнього контролю	Включає моніторинг і оцінку діяльності для своєчасного виявлення відхилень та коригування процесів.
Планування та прогнозування	Дозволяє підприємству визначати цілі, розподіляти ресурси і оцінювати можливі сценарії розвитку.
Маркетингова стратегія	Визначає підходи до задоволення потреб клієнтів і забезпечення конкурентних переваг на ринку.
Логістика	Включає управління матеріальними, фінансовими та

	інформаційними потоками для зниження витрат і підвищення ефективності.
--	--

Джерело: [34]

Внутрішні фактори значною мірою визначають рівень ефективності діяльності підприємства, адже вони залежать від організації та управління його ресурсами, процесами та персоналом. Серед таких факторів особливе місце займають якість управління та організаційна структура, оскільки вони формують основу функціонування підприємства та його здатність досягати поставлених цілей.

Якість управління є одним із ключових аспектів, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Управління включає процеси планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей. Висока якість управління передбачає прийняття обґрунтованих рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Компетентність управлінського персоналу, здатність аналізувати та прогнозувати розвиток ринку, а також впроваджувати сучасні підходи до менеджменту є вирішальними факторами у формуванні конкурентних переваг підприємства. Низька якість управління, навпаки, може призвести до невдалого використання ресурсів, зниження продуктивності праці та втрати ринкових позицій.

Організаційна структура підприємства визначає розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між працівниками, а також форми їхньої взаємодії. Чітка та логічно побудована структура сприяє оптимізації виробничих і управлінських процесів, що позитивно впливає на ефективність діяльності. Гнучка організаційна структура дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, вводити інновації та забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами. Водночас, надмірно централізована структура може уповільнювати процес ухвалення рішень, тоді як надмірна децентралізація може призводити до втрати контролю за діяльністю окремих підрозділів.

Якість управління та організаційна структура тісно пов'язані між собою. Ефективне управління сприяє розробці та підтримці організаційної структури, яка відповідає стратегічним цілям підприємства. У свою чергу, добре організована структура забезпечує умови для реалізації управлінських рішень та досягнення запланованих результатів. Ця взаємодія є основою для створення динамічної та адаптивної системи управління, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах змінного бізнес-середовища.

Кваліфікація персоналу визначає рівень професійних знань, умінь і навичок працівників, які використовуються для виконання виробничих або управлінських завдань. Висококваліфіковані працівники здатні виконувати свої обов'язки з мінімальними витратами часу та ресурсів, що підвищує загальну продуктивність підприємства. Водночас, недостатній рівень кваліфікації може призводити до помилок у роботі, низької якості продукції або послуг, а також зниження конкурентоспроможності. Тому інвестиції в навчання персоналу, розвиток професійних компетенцій та підвищення кваліфікації є необхідними для забезпечення довгострокової ефективності підприємства. Сучасні підприємства активно використовують програми навчання, тренінги та системи оцінки компетенцій для підтримання належного рівня кваліфікації персоналу.

Мотивація працівників є іншим ключовим фактором, який впливає на їхню продуктивність, зацікавленість у досягненні цілей підприємства та якість виконуваних завдань. Мотивація включає як матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та соціальні пільги, так і нематеріальні фактори, включаючи визнання, можливості для професійного розвитку, комфортні умови праці та гармонійні стосунки у колективі. Підприємства, які використовують комплексний підхід до мотивації, здатні залучати та утримувати талановитих працівників, створювати позитивну атмосферу в організації та забезпечувати високу якість роботи.

Взаємозв'язок між кваліфікацією персоналу та мотивацією працівників є очевидним. Навіть висококваліфіковані співробітники можуть демонструвати низькі результати за відсутності належного рівня мотивації. У той же час,

працівники з високою мотивацією та низькою кваліфікацією можуть потребувати значних ресурсів для досягнення результатів, що негативно впливає на ефективність підприємства. Тому успішне управління цими факторами передбачає інтегрований підхід, який включає систематичне підвищення кваліфікації персоналу та впровадження ефективних систем мотивації.

Технологічний рівень підприємства відображає якість та сучасність використовуваного обладнання, технологій і виробничих процесів. Підприємства з високим рівнем технологічної оснащеності мають змогу виробляти продукцію чи надавати послуги з нижчими витратами, вищою якістю та в коротші строки. Інноваційні технології сприяють автоматизації процесів, зменшенню кількості рутинних операцій, підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню ресурсів. Однак недостатній рівень технологічного розвитку може стати бар'єром для зростання підприємства, обмежуючи його можливості на ринку та знижуючи ефективність діяльності.

Інноваційна діяльність є важливим драйвером підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Вона охоплює розробку нових продуктів, удосконалення існуючих виробничих процесів, впровадження сучасних управлінських рішень та використання новітніх технологій. Інновації дозволяють підприємствам відповідати вимогам ринку, задовольняти потреби споживачів та відкривати нові ринкові ніші. Інноваційна діяльність також сприяє підвищенню привабливості підприємства для інвесторів та партнерів, що є важливим чинником для забезпечення його сталого розвитку [34]. Водночас, інноваційна діяльність вимагає значних інвестицій, які повинні бути ретельно сплановані, щоб уникнути зайвих ризиків.

Інформаційні системи стали невід'ємною частиною сучасного управління підприємствами. Вони забезпечують автоматизацію операцій, централізоване управління даними, полегшують аналіз та прийняття рішень. Завдяки використанню інформаційних систем підприємства можуть ефективніше планувати ресурси, відстежувати фінансові показники, оптимізувати логістичні

процеси та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Крім того, інформаційні технології сприяють підвищенню прозорості бізнес-процесів, що є важливим для залучення інвесторів та зміцнення довіри до організації. Недоліки у використанні інформаційних систем, такі як застаріле програмне забезпечення чи недостатня інтеграція даних, можуть створювати бар'єри для ефективної роботи підприємства.

Система внутрішнього контролю визначає порядок моніторингу та оцінки діяльності підприємства з метою виявлення відхилень, аналізу причин їх виникнення та розробки коригувальних заходів. Ефективна система контролю забезпечує збереження активів підприємства, дотримання внутрішніх політик і процедур, підвищення відповідальності працівників та зниження ймовірності шахрайства або неефективного використання ресурсів. Внутрішній контроль також сприяє забезпеченню фінансової прозорості, що є важливим для залучення інвестицій та побудови довіри між підприємством і зовнішніми стейкхолдерами. Неналежно організована система внутрішнього контролю може призвести до неефективного управління, збільшення витрат і втрати конкурентних переваг.

Планування та прогнозування є основними інструментами стратегічного управління, які дозволяють підприємству визначати напрямки свого розвитку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати раціональне використання ресурсів. Процес планування включає встановлення цілей, визначення шляхів їх досягнення та розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів організації. Прогнозування, у свою чергу, дозволяє оцінити можливі сценарії розвитку, враховуючи тенденції на ринку, економічні умови та внутрішні можливості підприємства. Завдяки цьому підприємства можуть зменшити невизначеність, покращити підготовку до можливих змін і знизити ризики.

Взаємозв'язок між внутрішнім контролем, плануванням і прогнозуванням є важливим для забезпечення ефективності управлінських процесів. Результати внутрішнього контролю слугують основою для коригування планів і прогнозів, тоді як якісне планування визначає напрями, які потребують посиленого

контролю. Комплексний підхід до управління цими факторами дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики, забезпечувати стабільний розвиток і досягати своїх стратегічних цілей.

Маркетингова стратегія є важливим внутрішнім фактором, який суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства. Вона визначає підходи та інструменти, за допомогою яких організація досягає своїх цілей у взаємодії з ринком, задовольняючи потреби споживачів та зміцнюючи свої позиції у конкурентному середовищі.

Ефективна маркетингова стратегія сприяє не лише збільшенню обсягів реалізації продукції або послуг, а й формуванню позитивного іміджу підприємства, створенню довгострокових відносин із клієнтами та досягненню стійкого рівня прибутковості. Вона включає аналіз ринкових тенденцій, ідентифікацію цільових аудиторій, розробку конкурентних пропозицій, а також визначення каналів збуту і методів комунікації [28]. Гнучкість маркетингової стратегії дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, враховуючи економічні, соціальні та технологічні тенденції.

Однією з ключових складових маркетингової стратегії є позиціонування, яке визначає місце підприємства та його продукції в свідомості споживачів. Чітке розуміння унікальних характеристик продукту, які відрізняють його від конкурентів, дозволяє підприємству залучати клієнтів і формувати лояльність до бренду [27]. Водночас недооцінка ринкових потреб або слабка сегментація аудиторії можуть призводити до неефективного розподілу ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

Інша важлива складова – ціноутворення, яке впливає як на рівень попиту, так і на прибутковість підприємства. Маркетингова стратегія має забезпечувати баланс між доступністю цін для споживачів та забезпеченням економічної рентабельності підприємства. Також необхідно враховувати, що ціноутворення тісно пов'язане з комунікаційними стратегіями, які визначають, як продукт буде презентований на ринку.

Комунікації, як частина маркетингової стратегії, включають рекламу, просування, зв'язки з громадськістю та інші інструменти взаємодії з цільовою аудиторією. Вони спрямовані на формування попиту, підвищення впізнаваності бренду та створення позитивного іміджу підприємства. Інноваційні підходи у маркетингових комунікаціях, такі як цифровий маркетинг і соціальні медіа, надають нові можливості для залучення клієнтів і створення конкурентних переваг.

Логістика є важливим внутрішнім фактором, який суттєво впливає на ефективність діяльності підприємства, оскільки охоплює процеси управління потоками матеріалів, продукції, інформації та фінансових ресурсів. Ефективна логістика забезпечує оптимізацію виробничих і постачальних процесів, зменшення витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємства.

Логістична система підприємства охоплює декілька ключових елементів, зокрема постачання сировини та матеріалів, управління запасами, транспортування продукції та її доставку кінцевим споживачам [32]. Кожен з цих елементів впливає на загальну ефективність роботи організації. Висока ефективність постачання сприяє своєчасному забезпеченню виробничих процесів необхідними ресурсами, уникаючи простоїв або перевитрат. Управління запасами, у свою чергу, дозволяє мінімізувати витрати на зберігання, забезпечуючи при цьому безперебійність виробничого процесу.

Транспортування та дистрибуція є одними з найбільш витратних етапів логістичного ланцюга, тому їхня оптимізація є важливою для зниження загальних витрат підприємства. Вибір ефективних маршрутів, використання сучасних транспортних засобів і впровадження інформаційних технологій для управління перевезеннями сприяють зниженню витрат та підвищенню оперативності доставки продукції. Крім того, логістика включає управління зворотними потоками, такими як повернення товарів або утилізація відходів, що дозволяє підприємству діяти відповідно до принципів сталого розвитку.

Сучасні логістичні системи все частіше використовують інформаційні технології, які забезпечують автоматизацію процесів і підвищують точність управління потоками. Використання ERP-систем, GPS-трекерів для моніторингу транспорту, а також технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту дозволяє підприємствам зменшити час виконання операцій і підвищити їхню ефективність [50]. Водночас, недостатня інтеграція інформаційних систем у логістику може призводити до втрат, зниження якості обслуговування клієнтів і зменшення конкурентоспроможності.

Логістика також є важливим елементом стратегічного управління, оскільки вона впливає не лише на внутрішні процеси, а й на взаємодію підприємства з постачальниками, партнерами та клієнтами. Створення гнучких і адаптивних логістичних систем дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, знижувати ризики і забезпечувати стабільний розвиток. Взаємодія з постачальниками на основі довгострокових партнерських відносин, використання логістичних хабів і аутсорсинг логістичних послуг є важливими чинниками підвищення загальної ефективності.

Зовнішні фактори суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства, визначаючи рамки, у яких функціонує організація. Серед таких факторів особливе значення мають економічні умови та політична стабільність, оскільки вони формують загальний бізнес-клімат і визначають можливості підприємства для реалізації стратегічних і тактичних цілей.

Економічні умови включають широкий спектр макроекономічних показників, які визначають фінансову стабільність країни та купівельну спроможність населення. До них належать рівень інфляції, процентні ставки, валютні курси, темпи економічного зростання та інші економічні індикатори. Наприклад, високий рівень інфляції призводить до зростання витрат на сировину та матеріали, зниження реальної купівельної спроможності споживачів, що негативно впливає на попит і рентабельність підприємства. Валютні коливання, своєю чергою, створюють ризики для підприємств, які працюють у зовнішньоекономічній діяльності, впливаючи на вартість

імпортованих ресурсів або доходи від експорту. Економічне середовище також визначає доступність фінансових ресурсів для інвестицій і розвитку, оскільки високі процентні ставки обмежують можливості для залучення кредитів, тоді як сприятлива економічна ситуація стимулює зростання підприємств через підвищення попиту та доступність капіталу.

Політична стабільність є ще одним вагомим зовнішнім фактором, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Стабільна політична ситуація створює сприятливі умови для бізнесу, знижуючи рівень невизначеності та ризиків. Довіра до інститутів державної влади, передбачуваність політичних рішень та стабільність законодавства сприяють залученню інвестицій і формуванню довгострокових планів розвитку. У нестабільних політичних умовах підприємства стикаються з підвищеними ризиками, включаючи зміни у податковій системі, введення обмежувальних заходів, конфлікти або соціальні заворушення. Ці чинники можуть призводити до зниження економічної активності, ускладнення доступу до ринків і збільшення витрат на забезпечення безпеки та адаптацію до нових умов.

#### Економічні умови

- Загальний стан економіки, інфляція, процентні ставки та валютні курси визначають купівельну спроможність і вартість ресурсів

#### Політична стабільність

- Стабільність політичної ситуації, законодавчі зміни та державна політика

#### Правове регулювання

- Закони та нормативні акти, включаючи податкове законодавство, трудові права та екологічні стандарти

#### Соціально-культурні фактори

- Демографічні зміни, культурні особливості та споживчі вподобання

#### Технологічний розвиток

- Інновації та нові технології

#### Конкурентне середовище

- Кількість, сила конкурентів і їхні стратегії

#### Постачальники

- Надійність постачальників і умови постачання

#### Споживачі

- Їхні потреби, вподобання та купівельна спроможність

#### Рівень розвитку інфраструктури

- Якість транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури

#### Науково-технічний прогрес

- Темпи розвитку науки і техніки

Рисунок 1.1. Зовнішні фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства

Джерело: [49]

Взаємодія між економічними умовами та політичною стабільністю є критично важливою для створення сприятливого бізнес-середовища. Позитивна економічна динаміка у поєднанні зі стабільною політичною ситуацією сприяє зростанню ефективності підприємств, залученню інвестицій та розвитку нових ринків. Водночас, несприятливі економічні умови у поєднанні з політичною нестабільністю можуть створювати значні перешкоди для діяльності навіть найуспішніших організацій.

Правове регулювання є одним із ключових зовнішніх факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Воно створює правову основу для функціонування бізнесу, визначаючи права, обов'язки та обмеження, які мають враховуватися в управлінській діяльності. Чітке, стабільне та прозоре законодавство сприяє створенню сприятливого бізнес-середовища, тоді як часті зміни, суперечливість нормативно-правових актів або їх недосконалість можуть значно ускладнювати діяльність підприємств.

Ефективність правового регулювання залежить від того, наскільки нормативно-правові акти відповідають реаліям економічного середовища та забезпечують баланс інтересів держави, підприємств і суспільства. Наприклад, податкове законодавство визначає рівень податкового навантаження на підприємства, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стійкість та інвестиційну активність. Екологічні нормативи, у свою чергу, впливають на витрати підприємств у сферах екологічного моніторингу та впровадження чистих технологій. Крім того, регулювання у сфері праці та соціального забезпечення формує умови для забезпечення прав працівників, водночас створюючи певний адміністративний тягар для роботодавців.

Одним із важливих аспектів правового регулювання є забезпечення рівних умов для всіх учасників ринку. Антимонопольне законодавство, наприклад, спрямоване на запобігання зловживанням монопольним становищем і недобросовісній конкуренції, що сприяє створенню конкурентного середовища. З іншого боку, недосконалість механізмів реалізації цих законів може призводити до зловживань або нерівного застосування до різних підприємств.

Правове регулювання є одним із ключових зовнішніх факторів, що формують умови діяльності підприємства. Воно визначає рамки, у яких організація може здійснювати свою діяльність, впливаючи на всі аспекти функціонування: від управління ресурсами до взаємодії з клієнтами, постачальниками та державними органами. Дотримання чинного законодавства

забезпечує легітимність діяльності підприємства, сприяє зменшенню ризиків і підвищенню довіри з боку партнерів та інвесторів.

Порушення нормативно-правових вимог може призвести до штрафів, судових розглядів і навіть припинення діяльності, що негативно позначається на загальній ефективності підприємства. Водночас, дотримання законодавства створює умови для стабільного розвитку, забезпечуючи передбачуваність і зменшення ризиків у взаємодії з державою та іншими учасниками ринку.

Таблиця 1. 3 – Вплив основних нормативно-правових актів на різні види ефективності діяльності підприємства

Нормативно-правовий акт	Сфера регулювання	Вплив на ефективність
Податковий кодекс України	Оподаткування	Визначає фінансові зобов'язання, впливає на фінансову ефективність
Кодекс законів про працю України	Трудові відносини	Сприяє соціальній ефективності через захист прав працівників
Закон України "Про бухгалтерський облік і фінансову звітність"	Фінансова звітність	Забезпечує фінансову прозорість і довіру з боку партнерів
Закон України "Про захист економічної конкуренції"	Антимонopolне регулювання	Сприяє рівним умовам конкуренції, впливає на економічну ефективність
Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища"	Екологія	Вимагає впровадження екологічних стандартів, впливає на екологічну ефективність
Закон України "Про ліцензування видів господарської діяльності"	Ліцензування	Забезпечує відповідність певним стандартам, впливає на виробничу ефективність
Закон України "Про електронну комерцію"	Електронна торгівля	Сприяє розвитку електронної комерції, підвищує операційну ефективність
Закон України "Про інвестиційну діяльність"	Інвестиції	Стимулює залучення інвестицій, впливає на довгострокову фінансову ефективність
Закон України "Про захист прав споживачів"	Споживчі права	Забезпечує якість продукції, підвищує соціальну та ринкову ефективність
Закон України "Про публічні закупівлі"	Державні закупівлі	Розширює можливості підприємств на ринку, впливає на економічну ефективність

Джерело: [20, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44]

Правове регулювання створює необхідні рамки для діяльності підприємств, впливаючи на всі аспекти їхньої ефективності. Високий рівень

правової культури та дотримання законодавства дозволяють підприємствам не лише уникати ризиків, але й формувати умови для стабільного розвитку, що є запорукою їхньої конкурентоспроможності.

Соціально-культурні фактори охоплюють демографічні, культурні та соціальні аспекти, які формують поведінкові моделі споживачів, їхні уподобання та потреби. Наприклад, демографічна структура населення визначає основні цільові аудиторії підприємства, тоді як культурні особливості впливають на прийняття рішень щодо продуктів або послуг. Рівень освіченості, спосіб життя, споживчі вподобання та соціальні цінності є визначальними для формування попиту та успішності маркетингових стратегій. Водночас, недостатній аналіз соціально-культурних особливостей може призводити до невідповідності пропозиції ринковим очікуванням, що знижує ефективність підприємства. Врахування соціально-культурних аспектів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до специфіки ринку, покращувати взаємодію зі споживачами та зміцнювати конкурентоспроможність.

Технологічний розвиток є ще одним важливим зовнішнім фактором, який визначає здатність підприємства впроваджувати інновації, автоматизувати процеси та оптимізувати витрати. Сучасні технології створюють можливості для покращення якості продукції, підвищення продуктивності праці та розвитку нових ринків. Наприклад, використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підприємствам покращувати логістичні процеси, ефективніше управляти ланцюгами постачання та здійснювати персоналізоване обслуговування клієнтів. Проте швидкі темпи технологічного прогресу також створюють виклики, оскільки підприємства змушені постійно інвестувати в оновлення обладнання, навчання персоналу та впровадження нових технологічних рішень. Ті організації, які не здатні адаптуватися до змін у технологічному середовищі, ризикують втратити конкурентні переваги.

Рівень розвитку інфраструктури відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Інфраструктура включає транспортні, енергетичні, інформаційно-комунікаційні та фінансові системи, які створюють

умови для функціонування бізнесу. Розвинена транспортна мережа забезпечує своєчасну доставку сировини та продукції, знижуючи витрати на логістику та підвищуючи рівень обслуговування клієнтів. Енергетична інфраструктура є критично важливою для виробничих підприємств, оскільки стабільність постачання енергоресурсів безпосередньо впливає на безперервність виробничих процесів. Інформаційно-комунікаційні системи сприяють покращенню управління, обміну даними та взаємодії із партнерами. Водночас, недостатній розвиток інфраструктури може створювати серйозні перешкоди для ефективності діяльності, збільшуючи витрати та ускладнюючи доступ до ринків.

Конкурентне середовище є одним із найбільш значущих факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Рівень конкуренції визначає здатність підприємства зберігати частку ринку, залучати нових клієнтів та забезпечувати довгострокову стабільність. У висококонкурентному середовищі підприємства змушені вдосконалювати свої продукти та послуги, впроваджувати інновації, оптимізувати витрати і шукати нові шляхи створення цінності для споживачів. Конкуренти не лише визначають стандарти ринку, а й стають джерелом загроз, наприклад, через демпінг або агресивні маркетингові кампанії. Водночас підприємства, які здатні ефективно аналізувати конкурентів і адаптувати свої стратегії, можуть використовувати конкуренцію як стимул для вдосконалення та розвитку.

Постачальники є ще одним важливим зовнішнім фактором, який впливає на ефективність діяльності підприємства. Взаємодія з постачальниками визначає доступність і якість ресурсів, які використовуються у виробничих процесах. Надійні та професійні постачальники сприяють стабільності операційної діяльності підприємства, знижуючи ризики пов'язані з затримками поставок або низькою якістю сировини. Вартість ресурсів, умови постачання, гнучкість постачальників і можливість встановлення довгострокових партнерських відносин мають безпосередній вплив на собівартість продукції та її конкурентоспроможність на ринку. Водночас, залежність підприємства від

обмеженої кількості постачальників може створювати додаткові ризики, які потребують стратегічного управління.

Споживачі формують основу існування підприємства, адже їхні потреби та вподобання є ключовим орієнтиром для розробки продукції та послуг. Підприємства, які здатні глибоко розуміти потреби своїх клієнтів, формувати унікальні пропозиції та ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, досягають високих показників ефективності. Рівень задоволеності споживачів безпосередньо впливає на формування довгострокових відносин, лояльність до бренду та зростання продажів. Крім того, вимоги споживачів часто визначають напрямки інноваційного розвитку підприємства, оскільки адаптація до змін у поведінці клієнтів є необхідною умовою для збереження ринкової позиції. Водночас, неврахування потреб споживачів або їхні зміни може призводити до втрати конкурентоспроможності та зниження доходів.

### 1.3 Підходи до управління ефективністю підприємства

Управління ефективністю підприємства є складним процесом, який включає аналіз і вдосконалення різних аспектів діяльності організації. У сучасній теорії та практиці управління існує декілька підходів до оцінювання ефективності системи управління підприємством, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування. Їхнє використання дозволяє всебічно аналізувати діяльність підприємства, забезпечуючи підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Один із традиційних підходів полягає в оцінюванні ефективності системи управління через показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства [47]. Цей підхід передбачає аналіз комплексу фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність, оборотність активів та інші, що дають змогу оцінити результати діяльності підприємства у

числовому вираженні. Його застосування є зручним для порівняння результатів різних підприємств або оцінювання динаміки розвитку однієї організації.

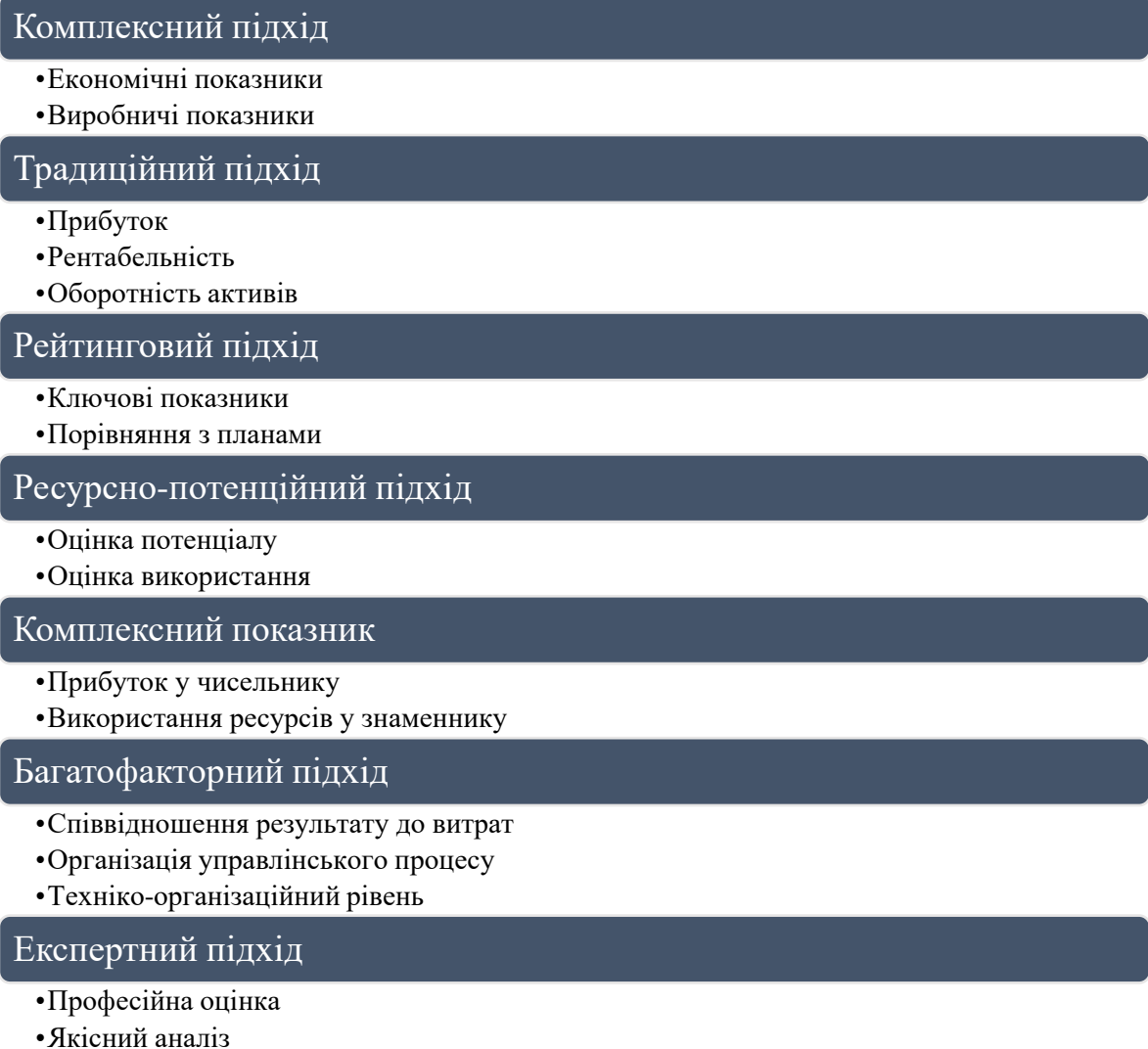


Рис. 1. 2. Підходи до оцінювання ефективності системи управління

Джерело: [47]

Інший підхід базується на використанні комплексного показника, який об'єднує ключові аспекти діяльності підприємства. У чисельнику такого показника зазвичай використовується прибуток, а в знаменнику — показники, що відображають використання ресурсів або обсяги діяльності, наприклад витрати чи капіталовкладення. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність

системи управління як співвідношення між результатами та витратами, що є важливим для розуміння загальної продуктивності підприємства.

Оцінювання через ранжування окремих показників є ще одним популярним підходом, який враховує багатовимірність діяльності підприємства. У цьому випадку основна увага приділяється визначенню найважливіших показників, що характеризують роботу підприємства, і їх порівнянню між собою або з плановими значеннями. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості підприємства та зосереджуватися на найбільш критичних аспектах його діяльності.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності системи управління передбачає врахування як економічних, так і виробничих показників. Це забезпечує більш повну картину діяльності підприємства, оскільки дозволяє одночасно оцінити результативність управлінських рішень і рівень організації виробничих процесів.

Експертний підхід до оцінювання ефективності заснований на використанні якісних критеріїв, які визначаються за допомогою професійної оцінки фахівців. Цей підхід є особливо корисним у тих випадках, коли кількісні показники не повністю відображають якість управління, наприклад, при аналізі корпоративної культури або інноваційної діяльності.

Ресурсно-потенційний підхід акцентує увагу на різниці між потенціалом підприємства та рівнем його використання. Це дозволяє оцінити можливості підприємства та визначити напрямки для їх більш ефективного використання.

Багатофакторний підхід, який враховує три взаємопов'язані критерії — співвідношення результату до витрат, організацію процесу управління та техніко-організаційний рівень системи, — є сучасним і широко застосовуваним у комплексному аналізі управлінської діяльності.

Важливим аспектом такого аналізу є використання системи показників, яка дозволяє визначити ступінь відповідності діяльності підприємства його стратегічним і оперативним цілям. У цьому контексті виділяються три основні

групи показників, що дозволяють оцінити ефективність управлінської системи [12].

Перша група показників орієнтована на оцінювання кінцевих результатів діяльності підприємства та витрат на управління. Ця група показників включає такі аспекти, як фінансова результативність, рентабельність, досягнення стратегічних цілей та інші ключові індикатори, які демонструють, наскільки успішно система управління сприяє реалізації бізнес-стратегії. Водночас аналіз витрат на управління дозволяє оцінити економічність управлінських рішень та визначити рівень раціонального використання ресурсів. Баланс між результативністю та витратами на управління є важливим для забезпечення довгострокової стабільності підприємства.

Друга група показників спрямована на оцінювання змісту та організації процесу управління, включаючи продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність та надійність. Продуктивність управлінської праці визначається через обсяг виконаних завдань у відповідності до встановлених планів і термінів. Економічність відображає співвідношення між витратами на управління та отриманими результатами. Адаптивність і гнучкість характеризують здатність системи управління швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Оперативність і надійність управлінських процесів є ключовими для підтримання стабільності в умовах динамічного ринкового середовища.

Третя група показників пов'язана з оцінюванням раціональності організаційної структури та її технічно-організаційного рівня. Структурні характеристики, такі як побудова системи управління за ланками, рівень централізації функцій управління, збалансованість розподілу прав і відповідальності, є важливими для забезпечення ефективності управлінської діяльності. Наприклад, надмірна централізація може призводити до уповільнення процесу прийняття рішень, тоді як надмірна децентралізація — до втрати контролю. Рівень технічної оснащеності управлінської системи також відіграє важливу роль у забезпеченні її ефективності, дозволяючи

автоматизувати рутинні процеси, підвищувати швидкість і точність аналізу даних.

Комбінація цих трьох груп показників дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності системи управління підприємством. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз результатів діяльності, ефективності управлінських процесів та відповідності організаційної структури стратегічним цілям підприємства. Використання цієї системи показників сприяє ідентифікації слабких місць у системі управління, формуванню напрямків для вдосконалення та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Світові тенденції у підходах до управління ефективністю підприємства демонструють інноваційність та стратегічну спрямованість на досягнення максимальних результатів за мінімальних витрат. Компанії, які виступають лідерами у своїх галузях, активно впроваджують сучасні методології, що дозволяють вдосконалювати бізнес-процеси, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати задоволеність споживачів.

Прикладом такого підходу є система «Точно в час» (Just-in-Time), впроваджена японською корпорацією Toyota [7]. Ця концепція стала революційною в управлінні виробничими процесами. Вона базується на ідеї мінімізації запасів і доставці компонентів безпосередньо в момент їх використання у виробництві. Завдяки цьому Toyota досягла значного зниження витрат на зберігання, підвищення гнучкості виробництва та здатності адаптуватися до змін ринкового попиту [9]. Впровадження цієї системи сприяло скороченню циклу виробництва та зменшенню ризиків пов'язаних із надмірними запасами, що забезпечило Toyota лідерські позиції у світовій автомобільній промисловості.

Ще одним знаковим прикладом є використання методології Six Sigma корпорацією General Electric (GE). Ця методологія фокусується на зменшенні варіабельності процесів і досягненні максимальної точності у виконанні операцій [3]. Шляхом застосування Six Sigma General Electric змогла суттєво покращити якість продукції, знизити рівень дефектів і забезпечити ефективне

управління ресурсами. Методологія стала універсальним інструментом для виявлення та усунення слабких місць у бізнес-процесах [8]. Її впровадження дозволило GE досягти не лише підвищення операційної ефективності, а й зміцнення довіри клієнтів через забезпечення стабільно високої якості продукції.

Автоматизація складських приміщень, впроваджена компанією Amazon, стала еталоном оптимізації логістичних процесів [1]. Роботизація дозволила не лише знизити витрати на персонал, але й підвищити точність і швидкість обробки замовлень. Завдяки інтеграції передових технологій, таких як роботизовані системи переміщення товарів і автоматичні комплектації замовлень, Amazon вдалося скоротити час доставки до мінімуму, що стало значною конкурентною перевагою на ринку електронної комерції [2]. Цей підхід не лише забезпечив компанії високу продуктивність, але й закріпив її репутацію як інноваційного лідера, здатного адаптуватися до зростаючих вимог клієнтів.

Ще одним яскравим прикладом світової тенденції є інтеграція процесів у компанії Zara, яка застосовує модель швидкої моди [10]. Завдяки об'єднанню дизайну, виробництва та дистрибуції компанія змогла максимально скоротити час виходу нових колекцій на ринок, що стало її основною конкурентною перевагою. Така стратегія дозволяє Zara не лише відповідати на поточні модні тенденції, а й активно формувати попит. Ця інтеграція мінімізує витрати на зберігання надлишкових запасів і дозволяє підтримувати актуальність асортименту [5]. Досвід Zara показує, що адаптація до мінливих умов ринку та швидкість у прийнятті рішень є ключовими елементами успішного управління ефективністю.

Досвід компанії Google є яскравим прикладом того, як створення гнучкого робочого середовища може стати ключовим фактором успіху.

Google формує середовище, яке сприяє максимальній реалізації потенціалу співробітників. Її підхід базується на поєднанні стимулювання креативності, заохочення до інноваційної діяльності та підтримки балансу між

роботою і особистим життям. Компанія надає працівникам можливість працювати над власними проектами, що дозволяє генерувати нові ідеї та технології, які згодом стають основою для інноваційних продуктів і послуг. Така практика не лише розширює можливості для професійного розвитку, а й стимулює ініціативність і залученість.

Відкриті офісні простори, характерні для Google, створюють атмосферу відкритості та сприяють спілкуванню між працівниками. Це полегшує обмін ідеями та сприяє формуванню командного духу. Умови роботи, що забезпечують комфорт, включаючи інноваційні офісні рішення, гнучкий графік та можливість віддаленої роботи, сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників [4]. Баланс між роботою та особистим життям забезпечується через впровадження політик, які підтримують фізичне та психологічне благополуччя співробітників, що зменшує ризик вигорання та сприяє утриманню талановитих фахівців.

Досвід Google показує, що створення сприятливого робочого середовища є не лише засобом підвищення ефективності, а й потужним конкурентним інструментом у залученні кваліфікованих кадрів [6]. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами створюють синергетичний ефект, коли задоволеність працівників і їхня мотивація перетворюються на високі результати діяльності організації.

Таким чином, глобальні компанії демонструють, що успіх у підвищенні ефективності діяльності залежить не лише від технологічних рішень, але й від людського фактора. Інтеграція сучасних підходів, таких як гнучке робоче середовище, використання новітніх технологій та орієнтація на інновації, є ключем до сталого розвитку та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретичних засад підвищення ефективності діяльності підприємства дозволяє зробити кілька важливих узагальнень. По-перше, ефективність підприємства є багатогранною категорією, яка включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. Вона визначається як співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами, що дозволяє оцінити раціональність функціонування підприємства.

По-друге, ефективність діяльності підприємства залежить від численних внутрішніх та зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають якість управління, організаційну структуру, кваліфікацію персоналу, рівень мотивації працівників, технологічну оснащеність, ефективність логістики та інноваційний потенціал. Зовнішні фактори охоплюють економічні умови, правове регулювання, конкуренцію, стан інфраструктури та соціально-культурне середовище. Успішне управління цими факторами створює умови для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

По-третє, управління ефективністю підприємства передбачає використання різних підходів і методів, зокрема оцінку за фінансовими показниками, ранжування показників, комплексний та експертний підходи. Інтеграція кількісних та якісних методів оцінки дозволяє підприємству отримувати об'єктивну інформацію про свій стан, виявляти проблемні зони та формувати стратегії розвитку.

По-четверте, важливим елементом управління є застосування сучасних концепцій і технологій, таких як системи управління ресурсами, моделі планування та прогнозування, автоматизація фінансового обліку та логістики. Інноваційні рішення сприяють оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Отже, підвищення ефективності діяльності підприємства є ключовим фактором його сталого розвитку та успіху в умовах сучасної конкурентної економіки. Раціональне використання ресурсів, впровадження інновацій,

гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та стратегічне управління стають основними принципами забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА

### 2.1 Загальна характеристика Чортківського районного товариства

Чортківське районне споживче товариство є важливою складовою системи споживчої кооперації в Україні, що базується на демократичних засадах і принципах соціальної справедливості. Засноване 20 травня 1996 року, товариство функціонує як добровільне об'єднання фізичних та юридичних осіб з метою спільного ведення господарської діяльності, спрямованої на покращення економічного та соціального стану його членів. Його діяльність регулюється чинним законодавством України, включаючи Закони «Про споживчу кооперацію» та «Про кооперацію», що забезпечує дотримання основних принципів і завдань споживчої кооперації.

Чортківське районне споживче товариство має статутний капітал у розмірі 1 765 340 грн., що використовується для реалізації статутних завдань, зокрема організації торговельного обслуговування, закупівлі сільськогосподарської продукції, виробництва товарів та надання послуг. Адреса товариства: м. Чортків Тернопільської області, вул. залізнична, 870.

Діяльність Чортківського районного споживчого товариства має багатопрофільний характер і спрямована на задоволення широкого спектра потреб його членів та місцевої громади. Основною сферою діяльності товариства є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19). Це передбачає забезпечення споживачів різноманітними товарами повсякденного попиту, що дозволяє формувати стабільний економічний зв'язок між місцевими виробниками та споживачами. За цією сферою діяльності загальний обсяг реалізації становить 105 848, що свідчить про значний внесок товариства у задоволення споживчих потреб регіону.

Окрім основної діяльності, товариство активно розвиває додаткові напрями, які сприяють розширенню його функціональних можливостей. До них

належить надання в оренду різних видів устаткування, машин та товарів, що не включені до інших категорій (КВЕД 77.39). Це дозволяє задовольняти потреби підприємців і організацій у тимчасовому використанні спеціалізованого обладнання, що сприяє підвищенню ділової активності в регіоні.

Товариство також займається діяльністю у сфері харчування (КВЕД 56.10), забезпечуючи функціонування ресторанів і мобільного харчування. Цей напрямок сприяє розвитку місцевої гастрономії та створенню комфортних умов для відпочинку та харчування мешканців і гостей регіону.

Операції з нерухомістю є ще одним важливим елементом діяльності товариства. Це включає як купівлю та продаж власного нерухомого майна (КВЕД 68.10), так і надання в оренду й експлуатацію як власної, так і орендованої нерухомості (КВЕД 68.20). Така діяльність сприяє оптимальному використанню нерухомого майна, створенню додаткових джерел доходу та підтриманню економічної стабільності товариства.

Крім того, товариство надає консультаційні послуги у сфері комерційної діяльності та управління (КВЕД 70.22). Це дозволяє підтримувати ефективне функціонування місцевих підприємств, сприяючи їхньому розвитку шляхом впровадження сучасних управлінських рішень і бізнес-моделей.

На особливу увагу заслуговує діяльність з надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів (КВЕД 77.11). Це сприяє розширенню мобільності як для бізнесу, так і для фізичних осіб, забезпечуючи тимчасове використання транспортних засобів для різних потреб.

Загалом, багатогранність діяльності Чортківського районного споживчого товариства дозволяє не лише задовольняти базові споживчі потреби, а й створювати умови для економічного розвитку регіону. Поєднання торговельної, сервісної та консультаційної діяльності сприяє зміцненню позицій товариства як важливого економічного суб'єкта місцевої громади, орієнтованого на соціально-економічні інтереси своїх членів.

Чортківське районне споживче товариство спрямовує свою діяльність на досягнення низки стратегічних цілей, які мають на меті забезпечення

економічного, соціального та культурного розвитку як його членів, так і громади в цілому. Основною місією товариства є задоволення потреб його членів у товарах і послугах, що реалізується шляхом створення умов для їхньої активної участі у господарському житті, сприяння підвищенню їхнього добробуту та культурного рівня. Ця місія підкріплюється конкретними завданнями, які визначають вектор розвитку товариства.

Одним з основних завдань товариства є захист прав та інтересів членів споживчої кооперації й населення, яке ним обслуговується. Це включає забезпечення доступу до якісних товарів і послуг, що відповідають сучасним стандартам. Чортківське споживче товариство приділяє значну увагу контролю якості, створюючи умови для задоволення базових споживчих потреб, а також забезпечуючи відповідність своєї діяльності принципам соціальної справедливості.

Збереження власності та захист економічних і майнових інтересів споживчої кооперації є невід'ємною складовою стратегії товариства. Організація прагне ефективно використовувати свої ресурси, забезпечуючи їхню цілісність і розширення. Це сприяє збереженню економічної стабільності, а також створює можливості для подальшого розвитку.

Важливим напрямом діяльності є розвиток торгівельної, виробничої та заготівельної інфраструктури, що сприяє зміцненню економічного потенціалу громади. Співпраця з органами державної влади, місцевого самоврядування та сільськогосподарськими виробниками забезпечує створення сучасної інфраструктури аграрного ринку, який є ключовим елементом для підтримання стабільності в регіоні.

Значна увага приділяється підвищенню ефективності господарсько-фінансової діяльності. Це досягається через оптимізацію виробничих процесів, впровадження сучасних технологій і передового досвіду, а також через розвиток трудового суперництва, що стимулює продуктивність праці. Товариство активно працює над створенням нових робочих місць і забезпеченням соціального захисту працівників, сприяючи економічній активності регіону.

Основоположним принципом діяльності є дотримання кооперативних цінностей, включаючи самоврядування та демократичність. Це передбачає залучення членів товариства до участі в управлінні та прийнятті рішень, що створює відкриту й прозору організаційну культуру. Особлива увага приділяється підготовці та перепідготовці кадрів, що дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму серед працівників і забезпечує постійний розвиток товариства.

Залучення нових членів до споживчого товариства є важливим елементом його діяльності. Це сприяє розширенню його впливу, збільшенню економічного потенціалу та забезпеченню активної участі громади в кооперативному русі. Таким чином, Чортківське районне споживче товариство не лише забезпечує задоволення потреб своїх членів, але й виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку регіону, створюючи сприятливі умови для його подальшого зростання.

Організаційна структура Чортківського районного споживчого товариства побудована відповідно до принципів споживчої кооперації, що передбачають демократичне управління, самоврядування та розподіл відповідальності між учасниками. Ця структура є багаторівневою, що дозволяє забезпечити ефективну координацію діяльності товариства та гнучке реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

На вищому рівні управління знаходяться Загальні збори членів товариства, які є найвищим органом управління. Загальні збори здійснюють стратегічне планування діяльності товариства, затверджують ключові рішення щодо його розвитку, фінансово-економічної політики, а також обирають керівні органи. Учасники зборів мають право голосу, що забезпечує демократичність у прийнятті рішень.

Виконавчим органом товариства є правління, яке здійснює оперативне управління діяльністю. Правління очолюється головою товариства, який відповідає за реалізацію стратегічних рішень, прийнятих Загальними зборами, та координує роботу підрозділів товариства. Наразі цю посаду обіймає

Заболотний Іван Степанович. До складу правління входять керівники ключових функціональних підрозділів, що дозволяє ефективно планувати та контролювати діяльність.

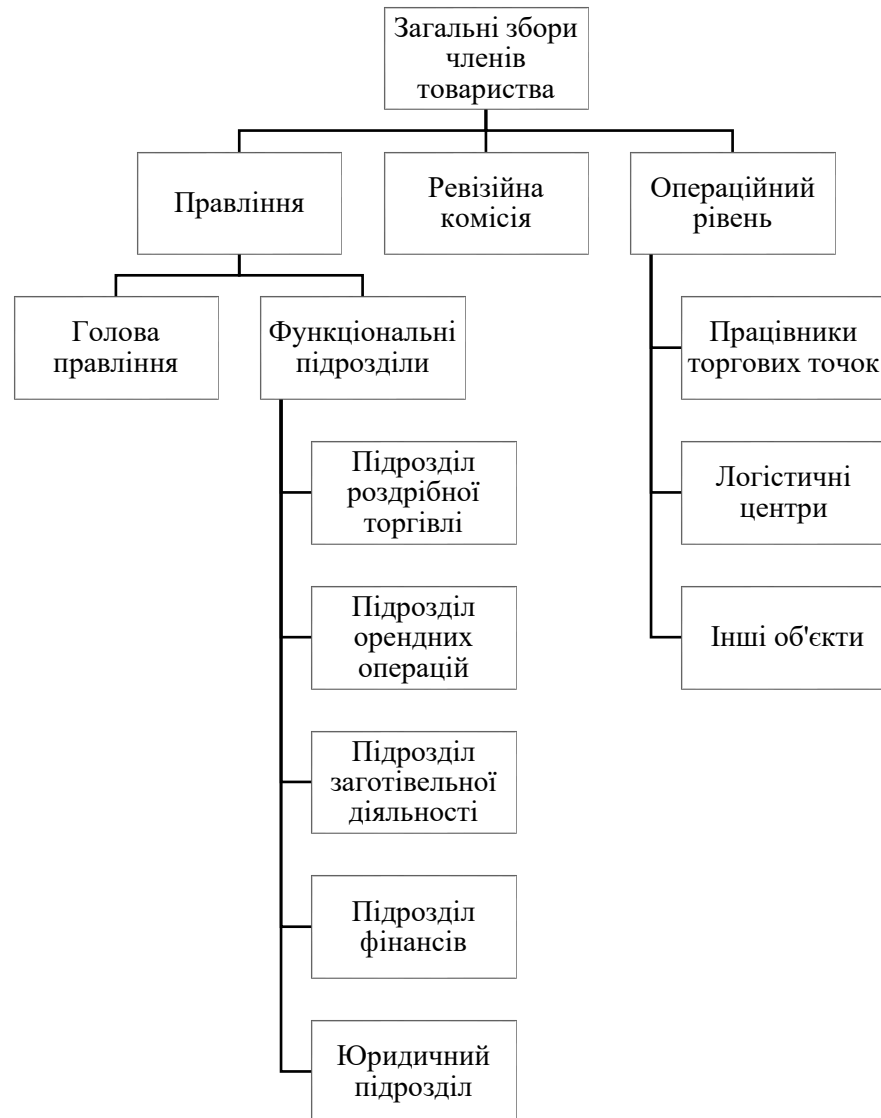


Рис. 2 1. Організаційна структура Чортківського районного споживчого товариства

Джерело: складено автором

Функціональні підрозділи товариства відповідають за реалізацію основних напрямків діяльності. Зокрема, до них належать підрозділи, які займаються організацією роздрібною торгівлі, орендними операціями, заготівельною діяльністю, а також фінансовими та юридичними питаннями.

Кожен підрозділ має чітко визначені завдання і повноваження, що дозволяє уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність роботи.

Операційний рівень структури представлений працівниками торгових точок, логістичних центрів та інших об'єктів, що забезпечують виконання основних завдань товариства. Важливим аспектом є взаємодія між цими рівнями управління, що забезпечується регулярною звітністю, плановими нарадами та системою зворотного зв'язку.

Організаційна структура також включає ревізійну комісію, яка здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства. Її завданням є забезпечення прозорості у фінансових операціях, відповідність діяльності законодавчим вимогам і кооперативним принципам.

Організаційна структура Чортківського районного споживчого товариства відображає класичний ієрархічний підхід до управління, в якому чітко розмежовані рівні управління та функціональні обов'язки. В основі цієї структури лежить принцип демократичного самоврядування, що забезпечує участь членів товариства у прийнятті ключових рішень через Загальні збори. Взаємозв'язок між підрозділами та рівнями управління забезпечується через координацію дій, регулярну звітність і механізми контролю, що сприяє досягненню стратегічних і операційних цілей організації.

Загальні збори є найвищим органом управління, що формує стратегічний курс товариства. Правління, як виконавчий орган, здійснює реалізацію прийнятих рішень, спираючись на роботу функціональних підрозділів. Ці підрозділи спеціалізуються на окремих напрямках діяльності, таких як роздрібна торгівля, орендні операції, заготівельна діяльність, фінанси та юридичні питання. Така спеціалізація дозволяє ефективно виконувати різні завдання і забезпечує функціональну гнучкість організації. Водночас, ревізійна комісія виступає як незалежний контрольний орган, що гарантує прозорість фінансових операцій та відповідність діяльності товариства законодавчим нормам.

Однією з ключових переваг цієї структури є її здатність забезпечувати чіткий розподіл відповідальності та спеціалізацію працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Наявність окремих підрозділів дозволяє сконцентрувати зусилля на кожному напрямі діяльності, забезпечуючи високу якість виконання завдань. Крім того, демократичність управління сприяє залученню членів товариства до прийняття рішень, що посилює їхню лояльність та активність. Прозорість та незалежний контроль також виступають важливим елементом забезпечення довіри до організації з боку її членів та партнерів.

Однак, така структура має і певні недоліки. Ієрархічний характер управління може призводити до затримок у прийнятті рішень через багаторівневість узгодження дій. Спеціалізація підрозділів, хоча і забезпечує ефективність, може створювати бар'єри для інтеграції їхньої діяльності, що інколи ускладнює реалізацію міжфункціональних проектів. Крім того, залежність від рішення Загальних зборів може уповільнювати стратегічні ініціативи в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок між підрозділами забезпечується через пряме підпорядкування правлінню та регулярну звітність, що сприяє узгодженню дій. Водночас, функціональні підрозділи взаємодіють горизонтально для вирішення спільних завдань, таких як організація торговельного обслуговування чи управління орендними операціями. Це вимагає ефективних комунікаційних механізмів, які можуть бути викликом в умовах обмежених ресурсів.

Загалом, організаційна структура Чортківського районного споживчого товариства є функціональною та добре адаптованою до виконання статутних завдань. Водночас її ефективність може бути підвищена шляхом впровадження сучасних управлінських технологій, автоматизації процесів і покращення координації між підрозділами. Це дозволить товариству зберігати свою конкурентоспроможність та відповідати на виклики сучасного ринку.

## 2.2 Оцінювання ефективності діяльності Чортківського районного товариства

Оцінювання ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства базується на аналізі ключових показників, що відображають фінансовий стан, продуктивність праці, рентабельність та використання ресурсів.

Таблиця 2.1 - Основні техніко-економічні показники Чортківського районного споживчого товариства у 2021-2023 рр.

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
			2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): - у діючих цінах; - у порівняльних цінах	тис. грн.	15 928	18758	18973	117,77	101,15
			15928	18758	18973	117,77	101,15
2	Середньооблікова чисельність працівників	осіб	18	17	17	94,44	100,00
3	Чистий дохід на одного працівника	тис.грн/особу	884,89	2679,71	3162,16	302,83	118,00
4	Фонд заробітної плати, всього	тис. грн.	2479	2546	2551	102,70	100,20
5	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис.грн/особу	137,722	382,82	527,02	277,97	137,67
6	Повна собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	15266	16415	17540	107,53	106,85
7	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,958	0,967	0,981	100,94	101,45
8	Прибуток (фінансовий результат) від реалізації продукції	тис. грн.	662	715	801	108,01	112,03

## Продовження таблиці 2.1

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання, %	
			2021	2022	2023	2023/2022	2022/2021
9	Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн.	836	791	736	94,62	93,05
10	Рентабельність (збитковість):	%				x	x
	- доходу;		4,99	5,15	5,64		
	- витрат		5,11	5,54	5,89		
11	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	10444	10905	11540	104,41	105,82
12	Фондовіддача	грн./грн.	1,53	1,61	1,87	105,23	116,15

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році становив 18 973 тис. грн., що свідчить про приріст на 17,77% порівняно з 2022 роком. Це зростання пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та можливою інфляційною корекцією цін. Незначне зростання (1,15%) у 2022 році порівняно з 2021 роком може бути наслідком економічних викликів, таких як зниження купівельної спроможності або труднощі постачання.

Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 18 осіб у 2021 році до 17 осіб у 2022 і 2023 роках, що вказує на оптимізацію чисельності персоналу. Це зменшення могло бути пов'язане із впровадженням технологій або автоматизацією окремих процесів, спрямованих на підвищення продуктивності.

Чистий дохід на одного працівника демонструє значне зростання, особливо у 2023 році, коли він досяг 3 162,16 тис. грн., що на 302,83% більше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про покращення продуктивності праці завдяки оптимізації ресурсів і можливому зростанню кваліфікації працівників.

Фонд заробітної плати зріс лише на 2,7% у 2023 році, досягнувши 2 551 тис. грн. Це відображає помірний приріст заробітних плат, що забезпечує соціальний захист працівників, зберігаючи фінансову стабільність організації. Водночас середньорічна заробітна плата одного працівника зросла значно швидше, що є позитивним сигналом для мотивації персоналу.

Повна собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 17 540 тис. грн., що на 7,53% більше, ніж у 2022 році. Збільшення витрат може бути пов'язане з інфляцією, зростанням вартості матеріалів чи енергоносіїв. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції поступово зростали, досягнувши 0,981 грн., що вказує на певне зниження ефективності використання ресурсів.

Прибуток від реалізації продукції продемонстрував стабільне зростання, досягнувши 801 тис. грн. у 2023 році, що на 8% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про здатність товариства утримувати рентабельність навіть за зростання витрат. Водночас чистий фінансовий результат знизився на 5,38% у 2023 році, що може бути наслідком зовнішніх факторів, таких як збільшення податкових навантажень або інших непередбачених витрат.

Рентабельність доходу і витрат демонструють позитивну динаміку, досягнувши відповідно 5,64% і 5,89% у 2023 році. Це свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості.

Середньорічна вартість основних фондів зростає на 4,41% у 2023 році, що свідчить про інвестиції в модернізацію основних засобів. Збільшення фондів до 1,87 грн. у 2023 році демонструє покращення ефективності використання основних фондів, що є позитивним результатом.

Загалом, діяльність Чортківського районного споживчого товариства характеризується стабільними позитивними зрушеннями у фінансових показниках, продуктивності праці та рентабельності. Проте певні аспекти, такі як зростання витрат на 1 грн. реалізованої продукції та зниження чистого фінансового результату, потребують подальшої уваги для збереження конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Оцінювання ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства в контексті використання основних фондів дає змогу визначити динаміку змін у складі та стані необоротних активів, а також їхній вплив на загальні результати діяльності підприємства. У 2023 році загальна первісна вартість основних засобів становила 14 335 тис. грн. на початок року, а

до кінця року показала приріст завдяки надходженню нових активів і переоцінці.

Таблиця 2. 2 – Наявність та рух основних фондів Чортківського районного споживчого товариства за 2023 рік

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік
		первісна вартість	знос		первісна (переоцінена вартість)	знос	безоплатно передані за межі споживчої кооперації
1	2	3	4	5	6	7	8
Земельні ділянки	100				18	7	2
Інвестиційна нерухомість	105	343	108	9			
Капітальні витрати на поліпшення земель	110						
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	12318	3033	887	604	230	179
Машини та обладнання	130	340	214	41	51	51	46
Транспортні засоби	140	1059	713	20	134	131	88
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	2	2		1	1	
Тварини	160						
Багаторічні насадження	170						
Інші основні засоби	180	273	226		107	107	18
Бібліотечні фонди	190						
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200						
Природні ресурси	220						
Інші необоротні матеріальні активи	250						
Разом	260	14335	4301	957	915	527	333

Збільшення первісної вартості основних фондів, яке склало 4 301 тис. грн. унаслідок надходження нових засобів, свідчить про активізацію інвестиційної діяльності товариства. Витрати на придбання нових будівель, споруд та передавальних пристроїв склали 3 033 тис. грн, що є найбільшим вкладом у зростання основних фондів. Це може бути пов'язано зі стратегією модернізації

виробничих потужностей або розширення інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності товариства.

Знос основних засобів на початок року становив 957 тис. грн, а протягом року було нараховано амортизацію в розмірі 915 тис. грн. Найвищі показники зносу припадають на будівлі, споруди та передавальні пристрої, що є логічним через тривалий строк їх експлуатації. Ці дані вказують на необхідність подальшого оновлення активів для зменшення витрат на їх утримання та підвищення ефективності використання.

Група машин та обладнання показала надходження на суму 214 тис. грн. Це вказує на оновлення технічної бази, що може сприяти підвищенню продуктивності виробничих процесів. Однак, нарахування амортизації на цю групу активів свідчить про високий рівень їх зношеності, що потребує регулярного оновлення.

У транспортних засобах зафіксовано надходження на 713 тис. грн., а вибуття становило 134 тис. грн. Це свідчить про заміну старих одиниць техніки новими, більш ефективними. Така політика сприяє покращенню логістичних можливостей товариства, що є важливим у контексті забезпечення своєчасного транспортування товарів та послуг.

Інші основні засоби мали відносно низький рівень інвестицій, однак нарахована амортизація та вибуття вказують на зношення цих активів. З огляду на їхню допоміжну роль, це не є критичним, але вимагає уваги для підтримання загальної функціональної спроможності товариства.

Загальна структура основних фондів демонструє збалансованість між різними групами активів, що сприяє їхньому ефективному використанню. Інвестиції в будівлі, транспортні засоби та обладнання свідчать про стратегічний підхід до оновлення ресурсів, який спрямований на збереження конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності.

Однак високий рівень амортизації та значний коефіцієнт зносу основних фондів свідчать про необхідність подальших капіталовкладень для підтримання їхнього функціонального стану. Це особливо актуально в умовах змінного

ринкового середовища, де сучасні технології стають ключовим чинником конкурентної переваги.

Таким чином, аналіз руху та стану основних фондів Чортківського районного споживчого товариства свідчить про його прагнення модернізувати матеріально-технічну базу, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Проте для подальшого підвищення ефективності необхідно посилити інвестиційну активність і зосередити увагу на скороченні частки зношених активів.

Оцінювання ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства базується на аналізі ключових показників, які відображають динаміку доходів, витрат і собівартості продукції. Дослідження змін цих показників дозволяє визначити основні тенденції та причини змін, що впливають на загальну ефективність діяльності товариства.

Таблиця 2.3 – Показники використання матеріальних ресурсів Чортківського РайСТ у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022 від 2021 р.		Відхилення 2023 від 2022 р.	
	2021	2022	2023	+	-	+	-
				%	%	%	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15928	18758	18973	2830	117,77	215	101,15
Матеріальні витрати	413	423	543	10	102,42	120	128,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13131	15637	15584	2506	119,08	-53	99,66
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, %	3,15	2,13	3,15	-1,02	67,62	1,02	147,89

Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 17,77% порівняно з 2021 роком, досягнувши 18 758 тис. грн. Такий приріст пояснюється, ймовірно, збільшенням обсягів реалізації або підвищенням цін на

продукцію через інфляційні процеси. У 2023 році дохід зріс лише на 1,15%, що вказує на уповільнення зростання. Це може бути наслідком насичення ринку, зниження попиту або обмежених можливостей для подальшого розширення виробництва.

Матеріальні витрати демонструють стабільне зростання: у 2022 році вони збільшилися на 2,42%, а у 2023 році — на 28,37%. Така динаміка може бути зумовлена зростанням цін на сировину, матеріали та енергоносії, що значною мірою впливає на собівартість реалізованої продукції. Зростання витрат свідчить про необхідність оптимізації управління ресурсами для зниження матеріалоемності виробництва.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 19,08% порівняно з 2021 роком, що перевищує темпи зростання чистого доходу за цей же період. Це вказує на збільшення витрат, які не були повністю компенсовані доходами, що може свідчити про зниження рентабельності виробництва. У 2023 році спостерігалось незначне зниження собівартості на 0,34%, що свідчить про стабілізацію витрат і можливе впровадження заходів з їх оптимізації.

Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції у 2022 році зменшилася до 2,13% порівняно з 3,15% у 2021 році, що може бути наслідком зменшення залежності від матеріальних ресурсів або зміни структури витрат. Однак у 2023 році цей показник повернувся до рівня 3,15%, що свідчить про збільшення частки матеріальних витрат у загальній структурі собівартості. Такі коливання вказують на залежність товариства від зовнішніх факторів, таких як ціни на матеріали, і необхідність пошуку альтернатив для зменшення матеріаломісткості.

Загалом аналіз показників свідчить про позитивну динаміку доходів, але водночас про зростання витрат, які впливають на загальну ефективність діяльності. Збільшення матеріальних витрат і їхньої питомої ваги у 2023 році вказує на необхідність перегляду політики управління ресурсами та пошуку шляхів оптимізації витрат. Підтримання позитивної динаміки доходів можливе через розширення асортименту продукції, підвищення її

конкурентоспроможності та поліпшення маркетингових стратегій. Таким чином, товариство має можливість зберегти і покращити свою фінансову стабільність, адаптуючись до змін у ринковому середовищі.

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів у Чортківському районному споживчому товаристві дозволяє виявити ключові тенденції у зміні чисельності працівників, фонду оплати праці та обсягу відпрацьованого робочого часу. Ці показники є важливими для аналізу продуктивності праці, ефективності використання робочої сили та оптимізації трудових ресурсів.

Таблиця 2. 4 – Показники використання трудових ресурсів Чортківського РайСТ у 2021-2023 рр.

Вид діяльності	2021			2022			2023		
	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	Кількість відпрацьованого робочого часу, людино-годин	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	Кількість відпрацьованого робочого часу, людино-годин	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	Кількість відпрацьованого робочого часу, людино-годин
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Торгівля	11	1626	22591	11	1709	21565	10	1735,0	23121
Ринки	7	853	13890	6	837	12492	7	816	12117
Усього	18	2479	36481	17	2546	34057	17	2551	35328

Середньооблікова кількість працівників у 2021 році становила 18 осіб, проте у 2022 році зменшилася до 17 осіб і залишалася на цьому рівні у 2023 році. Зменшення чисельності персоналу на один працівник могло бути викликане реорганізацією діяльності або впровадженням технологічних новацій, які дозволили скоротити потребу у робочій силі без зниження обсягів

роботи. Водночас це могло бути наслідком природної плинності кадрів або адаптації до економічних умов.

Фонд оплати праці за період 2021–2023 років демонструє помірне зростання. У 2021 році він становив 2 479 тис. грн, у 2022 році зріс до 2 546 тис. грн, а у 2023 році досяг 2 551 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці за умов стабільної чисельності працівників свідчить про підвищення середньої заробітної плати. Це може бути пов'язано із запровадженням стимулюючих механізмів, переглядом тарифної сітки або відповідністю до зростання інфляційного рівня.

Кількість відпрацьованого робочого часу також зазнала змін. У 2021 році працівники відпрацювали 36 481 людино-годину, але цей показник знизився до 34 057 людино-годин у 2022 році. Такий спад міг бути пов'язаний із зменшенням попиту на продукцію або оптимізацією робочих графіків. Проте у 2023 році обсяг відпрацьованого часу зріс до 35 328 людино-годин, що вказує на поживлення діяльності та збільшення навантаження на працівників.

У розрізі видів діяльності можна відзначити стабільність у секторі торгівлі, де чисельність працівників залишалася незмінною у 2021 та 2022 роках (11 осіб), а у 2023 році зменшилася до 10 осіб. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, обсяг відпрацьованого часу зріс, що свідчить про підвищення інтенсивності праці або ефективність організації робочого процесу. Фонд оплати праці в цьому секторі поступово зростав, досягнувши 1 735 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення середньої заробітної плати.

У сфері діяльності ринків спостерігається певна нестабільність. У 2022 році кількість працівників скоротилася з 7 до 6 осіб, що могло бути пов'язане з реорганізацією роботи ринків або зниженням їхньої активності. Проте у 2023 році чисельність працівників повернулася до 7 осіб, хоча фонд оплати праці зменшився до 816 тис. грн. Зниження кількості відпрацьованого часу у 2023 році порівняно з 2021 роком може бути результатом сезонних коливань або зниження попиту на послуги ринків.

Загалом, використання трудових ресурсів Чортківського районного споживчого товариства свідчить про тенденцію до оптимізації чисельності персоналу, збереження стабільного рівня оплати праці та раціоналізацію робочих процесів. Для підвищення ефективності трудових ресурсів доцільно впроваджувати сучасні методи організації праці, проводити тренінги для підвищення кваліфікації працівників та продовжувати практику оптимізації операційної діяльності.

Оцінювання ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства в контексті матеріальних витрат дозволяє проаналізувати структуру витрат і їхній вплив на загальну ефективність роботи підприємства. У 2021–2023 роках спостерігалось поступове зростання загального обсягу витрат, що є наслідком динаміки окремих статей витрат, зокрема матеріальних витрат, витрат на оплату праці, соціальних відрахувань, амортизації та інших операційних витрат.

Таблиця 2. 5 – Показники матеріальних витрат Чортківського районного споживчого товариства у 2021 - 2023 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2021		2022		2023		+, –	%	+, –	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%				
Матеріальні затрати	413	7,28	423	7,17	543	8,70	10	102,42	120	128,37
Витрати на оплату праці	3062	53,96	3204	54,31	3318	53,16	142	104,64	114	103,56
Відрахування на соціальні заходи	628	11,07	657	11,14	679	10,88	29	104,62	22	103,35
Амортизація	359	6,33	372	6,31	333	5,33	13	103,62	-39	89,52
Інші операційні витрати	1213	21,37	1243	21,07	1369	21,93	30	102,47	126	110,14
Разом	5 675	100	5899	100,00	6242	100,00	224	103,95	343	105,81

Матеріальні затрати у 2023 році склали 543 тис. грн, що на 120 тис. грн. (128,37%) більше, ніж у 2022 році. Зростання матеріальних витрат є наслідком підвищення цін на сировину, матеріали та енергоносії. Частка цих витрат у загальній структурі зросла з 7,17% у 2022 році до 8,70% у 2023 році. Це свідчить про зростання залежності товариства від матеріальних ресурсів, що вимагає впровадження стратегій з оптимізації використання сировини або пошуку більш доступних джерел постачання.

Витрати на оплату праці залишаються найбільшою статтею у структурі витрат товариства. У 2023 році ці витрати становили 3 318 тис. грн, що на 114 тис. грн. (103,56%) більше, ніж у 2022 році. Незважаючи на зростання, частка витрат на оплату праці у загальній структурі зменшилася до 53,16% у 2023 році, що може бути пояснено більш інтенсивним зростанням інших статей витрат. Збільшення фонду оплати праці відображає як інфляційний фактор, так і політику товариства, спрямовану на мотивацію працівників через підвищення заробітної плати.

Відрахування на соціальні заходи зросли з 628 тис. грн у 2021 році до 679 тис. грн у 2023 році. Це збільшення є логічним наслідком зростання витрат на оплату праці, оскільки відрахування безпосередньо залежать від заробітних плат. Водночас частка цих витрат у загальній структурі залишалася відносно стабільною, що свідчить про пропорційність їхнього збільшення.

Амортизація у 2023 році знизилася до 333 тис. грн., що на 39 тис. грн. (89,52%) менше порівняно з 2022 роком. Зниження витрат на амортизацію може бути пов'язане із завершенням амортизаційного періоду деяких основних фондів або змінами в структурі амортизаційних нарахувань. Це створює тимчасове зменшення операційних витрат, проте також вказує на необхідність подальшого оновлення матеріально-технічної бази.

Інші операційні витрати у 2023 році склали 1 369 тис. грн., що на 126 тис. грн. (110,14%) більше, ніж у 2022 році. Зростання цих витрат може бути пов'язане з інфляційними процесами, збільшенням витрат на

адміністративні чи господарські потреби, а також із можливим розширенням сфери діяльності товариства.

Загальні витрати Чортківського районного споживчого товариства у 2023 році досягли 6 242 тис. грн., що на 343 тис. грн. (105,81%) більше, ніж у 2022 році. Зростання загальних витрат є закономірним у контексті зростання цін на матеріали, оплату праці та інші операційні витрати. Структурні зміни у витратах вказують на необхідність оптимізації управління ресурсами для зменшення собівартості продукції та підтримання рентабельності.

Таким чином, аналіз витрат Чортківського районного споживчого товариства свідчить про збільшення витрат за всіма основними статтями, що є відображенням як зовнішніх економічних умов, так і внутрішньої адаптації товариства до нових викликів. Для підвищення ефективності необхідно спрямувати зусилля на зниження матеріаломісткості виробництва, удосконалення технологій і оптимізацію інших операційних витрат.

Аналіз активів Чортківського районного споживчого товариства за останній період демонструє збалансоване зростання як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про поступове розширення матеріальної бази підприємства та покращення його фінансового стану. Однак певні структурні зміни вимагають детального розгляду для оцінки їхнього впливу на загальну ефективність діяльності.

Таблиця 2.6 – Вартість та структура активів Чортківського РайСТ за 2023 рік

Актив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)
1. Необоротні активи	10034	10420	386	100	100	
1.1 Нематеріальні активи						
1.2 Основні засоби	9799	10039	240	97,66	96,34	-1,31
1.3 Інвестиційна нерухомість	235	231	-4	2,34	2,22	-0,13
1.4 Довгострокові фінансові						

інвестиції						
1.5 Інші необоротні активи						
2. Оборотні активи	2648	2974	326	100	100	
2.1 Запаси	1087	892	-195	41,05	29,99	-11,06
2.2 Дебіторська заборгованість	219	233	14	8,27	7,83	-0,44

Продовження таблиці 2.6

Актив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)
2.3 Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом						
2.4 Інша поточна дебіторська заборгованість						
2.5 Грошові кошти та їх еквіваленти	1342	1849	507	50,68	62,17	11,49
2.6 Інші оборотні активи						
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття						

Необоротні активи на початок року становили 10 034 тис. грн, а на кінець року зросли до 10 420 тис. грн. Цей приріст на 386 тис. грн свідчить про вкладення в основні засоби та загальну стабільність у використанні довгострокових активів. Основні засоби становлять найбільшу частку необоротних активів, зростання яких на 240 тис. грн підтверджує активність у модернізації матеріально-технічної бази. Водночас їх частка у структурі необоротних активів знизилася з 97,66% до 96,34%, що може бути спричинено поступовим зношенням або частковою переорієнтацією на інші категорії активів.

Інвестиційна нерухомість зменшилася на 4 тис. грн, що вказує на часткове вибуття або зміну ринкової вартості цього активу. Незважаючи на незначне абсолютне зниження, частка інвестиційної нерухомості залишилася відносно стабільною, що свідчить про її допоміжну роль у загальній структурі активів.

Оборотні активи зросли на 326 тис. грн, що є позитивною динамікою для короткострокової ліквідності товариства. Найзначніше зростання спостерігається у категорії грошових коштів та їх еквівалентів, які збільшилися на 507 тис. грн, що свідчить про покращення операційних потоків і накопичення фінансових ресурсів. Частка грошових коштів у структурі оборотних активів зросла з 50,68% до 62,17%, що підвищує можливості товариства оперативного реагувати на фінансові виклики.

Запаси, навпаки, зменшилися на 195 тис. грн, що може бути наслідком реалізації залишків, оптимізації обсягів закупівель або адаптації до попиту на продукцію. Це зменшення супроводжується зниженням частки запасів у структурі оборотних активів з 41,05% до 29,99%. Хоча це може вказувати на зменшення витрат на зберігання, існує ризик, що недостатній рівень запасів може обмежити оперативність виробничих чи торговельних процесів.

Дебіторська заборгованість зросла на 14 тис. грн, що є незначним, але свідчить про підтримання стабільного рівня розрахунків з контрагентами. Її частка в оборотних активах зменшилася з 8,27% до 7,83%, що може бути позитивним сигналом щодо підвищення ефективності роботи з дебіторами.

Загальний аналіз структури активів показує, що Чортківське районне споживче товариство зберігає фінансову стабільність, підвищуючи рівень ліквідності завдяки зростанню грошових коштів і оптимізації запасів. Однак зменшення частки основних засобів і вибуття інвестиційної нерухомості вимагають уваги до збереження довгострокового потенціалу розвитку. Для підтримки ефективності діяльності підприємство має зосередитися на стратегічному плануванні інвестицій у основні засоби, підтриманні стабільного рівня запасів та подальшому вдосконаленні управління грошовими потоками.

Аналіз вартості та структури пасивів Чортківського районного споживчого товариства за 2023 рік свідчить про збереження стабільності фінансової позиції підприємства. Показники пасивів відображають посилення фінансової незалежності через зростання власного капіталу, що є важливим чинником забезпечення стійкості в умовах змінного економічного середовища.

Власний капітал на початок року становив 11 654 тис. грн, а до кінця року зріс до 12 335 тис. грн. Приріст на 681 тис. грн свідчить про ефективну роботу товариства, що забезпечила накопичення фінансових ресурсів, зокрема через реінвестування прибутку. Частка власного капіталу у загальній структурі пасивів зросла з 91,89% до 92,09%, що підкреслює посилення фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Такий результат є показником ефективного управління власними ресурсами та стратегічного підходу до розвитку.

Поточні зобов'язання і забезпечення на початок року становили 1 028 тис. грн, а на кінець року зросли до 1 059 тис. грн. Приріст на 31 тис. грн є незначним і свідчить про збереження контрольованого рівня короткострокових зобов'язань. Частка цих зобов'язань у структурі пасивів зменшилася з 8,11% до 7,91%, що свідчить про покращення балансу між власними та позиковими коштами. Таке зниження може бути пов'язаним із скороченням обсягу використання короткострокового кредитування або оптимізацією операційної діяльності.

Таблиця 2. 7 – Вартість та структура пасивів Чортківського РайСТ за 2023р.

Пасив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)	на початок року	на кінець року	відхилення (+, -)
1. Власний капітал	11654	12335	681	91,89	92,09	0,20
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1028	1059	31	8,11	7,91	-0,20
4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	12682	13394	712	100	100	x



1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,33	0,36	0,05	117,86	0,03	109,09
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,51	1,65	1,72	0,14	109,27	0,07	104,24
3	Коефіцієнт покриття	2,16	2,68	3,15	0,52	124,07	0,47	117,54

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,28 у 2021 році до 0,36 у 2023 році. Цей показник свідчить про здатність товариства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Приріст на 0,05 пункту у 2022 році та ще на 0,03 у 2023 році демонструє послідовне покращення управління грошовими потоками, що забезпечує підвищення фінансової стійкості. Зростання цього коефіцієнта пов'язане із збільшенням грошових коштів у структурі активів товариства, що свідчить про посилення операційної діяльності та накопичення фінансових резервів.

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,51 у 2021 році до 1,72 у 2023 році, що вказує на підвищення здатності товариства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2022 році цей коефіцієнт зріс на 0,14 пункту (9,27%), а у 2023 році – ще на 0,07 пункту (4,24%). Це свідчить про ефективне управління оборотними активами, включаючи оптимізацію дебіторської заборгованості та запасів. Водночас позитивна динаміка показника свідчить про зниження ризику ліквідності та здатність товариства підтримувати фінансову стабільність навіть у випадку несприятливих ринкових умов.

Коефіцієнт покриття, який є індикатором загальної фінансової стабільності, також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році цей показник становив 2,16, у 2022 році зріс до 2,68, а у 2023 році досяг 3,15. Приріст у 2022 році склав 0,52 пункту (24,07%), а у 2023 році – ще 0,47 пункту (17,54%). Зростання цього коефіцієнта свідчить про збільшення обсягу загальних активів порівняно з обсягом зобов'язань, що є результатом послідовного нарощення власного капіталу. Такі тенденції свідчать про зміцнення фінансової позиції товариства, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Основними причинами позитивних змін у фінансових показниках товариства є підвищення ефективності управління активами та зобов'язаннями, зростання грошових коштів, зменшення залежності від короткострокових зобов'язань та оптимізація структури балансу. Це вказує на збалансований підхід до управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стійкість товариства в умовах конкурентного середовища.

Загалом, покращення показників ліквідності та покриття свідчить про фінансову стійкість Чортківського районного споживчого товариства та його здатність ефективно управляти ресурсами. Для подальшого зміцнення позицій товариства важливо зберігати позитивну динаміку цих показників, забезпечуючи ефективне використання фінансових ресурсів та оптимізацію операційних процесів.

Аналіз фінансових результатів діяльності Чортківського районного споживчого товариства за період 2021–2023 років демонструє змішані тенденції, що свідчать про стабільність основних доходів, але також вказують на зростання витрат, яке вплинуло на чистий фінансовий результат. Дослідження динаміки цих показників дозволяє оцінити фінансову ефективність та виявити ключові фактори, що впливають на її зміни.

Таблиця 2. 9 – Фінансові результати діяльності Чортківського районного споживчого товариства у 2021 – 2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2022 р.		Відхилення 2020 від 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%	+, -	%
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15928	18758	18973	215	101,15	2830
Інші операційні доходи	4539	4539	3972	-567	87,51	0	100,00
Інші доходи	-	-	-	0	0,00	0	0,00
Разом доходів	20467	23297	22945	-352	98,49	2830	113,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13131	15637	15584	-53	99,66	2506	119,08
Інші операційні витрати	3580	3580	4090	510	114,25		100,00

Інші витрати	100	-	-	0	0,00	0	0,00
Разом витрат	16811	19217	19674	457	102,38	2406	114,31
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	856	836	788	-48	94,26	-20	97,66
Податок на прибуток	20	45	52	7	115,56	25	225,00
Чистий прибуток (збиток)	836	791	736	-55	93,05	-45	94,62

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році становив 18 973 тис. грн, що на 215 тис. грн (1,15%) більше, ніж у 2022 році. Незначне зростання доходів свідчить про стабільність основної діяльності товариства, але також вказує на обмежені можливості для подальшого збільшення обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію. У 2022 році приріст доходів був значно вищим (17,77% порівняно з 2021 роком), що може бути пов'язано із відновленням економічної активності після кризового періоду.

Інші операційні доходи у 2023 році зменшилися на 567 тис. грн (87,51%) порівняно з 2022 роком. Це зниження є суттєвим і може бути пов'язане зі скороченням надходжень від додаткової діяльності, таких як оренда приміщень, послуги чи інші нетипові для основної діяльності джерела доходів. Зменшення цієї категорії доходів вплинуло на загальний обсяг доходів, який у 2023 році становив 22 945 тис. грн, що на 352 тис. грн (1,51%) менше, ніж у 2022 році.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році залишилася майже незмінною порівняно з попереднім роком і становила 15 584 тис. грн, що на 53 тис. грн (0,34%) менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про стабільність витрат на виробництво та реалізацію продукції, що є позитивним аспектом у контексті забезпечення контролю над витратами. Проте зростання собівартості у 2022 році на 19,08% порівняно з 2021 роком може бути наслідком інфляційних процесів або збільшення витрат на матеріали та енергоносії.

Інші операційні витрати у 2023 році зросли до 4 090 тис. грн, що на 510 тис. грн (14,25%) більше, ніж у 2022 році. Це зростання може бути викликане підвищенням адміністративних витрат, витрат на підтримання діяльності або

зростанням витрат на забезпечення інфраструктури. Таке зростання операційних витрат є негативним сигналом, оскільки воно обмежує можливості збільшення чистого прибутку.

Фінансовий результат до оподаткування у 2023 році становив 788 тис. грн, що на 48 тис. грн (5,74%) менше, ніж у 2022 році. Це зниження є результатом зростання операційних витрат, що перевищило приріст доходів. Незважаючи на стабільний рівень доходів, збільшення витрат обмежило можливість досягнення вищого рівня прибутковості.

Чистий прибуток у 2023 році склав 736 тис. грн, що на 55 тис. грн (6,95%) менше, ніж у 2022 році. Зменшення чистого прибутку пов'язане з підвищенням податкових відрахувань, зокрема податку на прибуток, який зріс на 7 тис. грн (15,56%) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що незважаючи на зусилля з оптимізації діяльності, зростання витрат та податкового навантаження негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Загалом, фінансові результати діяльності Чортківського районного споживчого товариства свідчать про стабільність основної діяльності, але також підкреслюють необхідність більш ефективного управління витратами та активізації додаткових джерел доходів. Для збереження прибутковості та покращення фінансових результатів доцільно впроваджувати заходи щодо зниження операційних витрат, оптимізації податкового планування та диверсифікації джерел доходів.

### 2.3 Проблемні аспекти забезпечення ефективності діяльності Чортківського районного товариства

Ефективність діяльності Чортківського районного споживчого товариства значною мірою залежить від впливу низки внутрішніх і зовнішніх чинників. Проблемні аспекти, виявлені під час аналізу, вказують на наявність викликів,

які можуть обмежувати фінансову стабільність і конкурентоспроможність товариства. Ці проблеми потребують детального розгляду та пошуку шляхів їх вирішення.

Сповільнення темпів зростання чистого доходу стало одним із найбільш помітних викликів для Чортківського районного споживчого товариства. У 2023 році зростання чистого доходу становило лише 1,15%, що значно менше порівняно з 17,77% у 2022 році. Така динаміка свідчить про досягнення певного рівня насичення ринку, коли можливості для подальшого зростання обсягів реалізації стають обмеженими. Основними ймовірними причинами можуть бути зниження купівельної спроможності споживачів, висока конкуренція або недостатньо активна маркетингова діяльність.

Це явище несе значні потенційні наслідки для діяльності товариства. По-перше, обмежене зростання доходів знижує здатність товариства до нарощування фінансових резервів, що в довгостроковій перспективі може послабити його фінансову стійкість. В умовах, коли доходи залишаються на стабільному або зростають незначними темпами, товариству буде важко забезпечувати достатні ресурси для покриття зростаючих витрат, пов'язаних із підвищенням цін на сировину, енергоносії та обслуговування основних фондів.

По-друге, уповільнення зростання доходів обмежує інвестиційний потенціал товариства. Це означає, що товариство може зіштовхнутися зі складнощами у фінансуванні модернізації матеріально-технічної бази, розширенні асортименту продукції чи послуг або освоєнні нових ринків. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати конкурентоспроможності, особливо в умовах високої конкуренції, коли інші учасники ринку інвестують у розвиток своїх ресурсів та технологій.

По-третє, низькі темпи зростання доходів можуть обмежувати здатність товариства до впровадження новітніх технологій і оптимізації операційних процесів. Це створює ризик поступового зниження ефективності діяльності та погіршення якості продукції чи послуг, що, у свою чергу, може негативно вплинути на лояльність клієнтів та обсяг продажів.

По-четверте, відсутність значного зростання доходів може послабити можливості для підвищення заробітних плат і поліпшення умов праці працівників. Це може призвести до зниження мотивації персоналу, збільшення плинності кадрів та зниження продуктивності праці, що також негативно позначиться на загальних результатах діяльності товариства.

Зростання операційних витрат є одним із найбільш серйозних викликів, з якими стикається Чортківське районне споживче товариство. У 2023 році ці витрати зросли на 14,25% порівняно з попереднім роком, що суттєво перевищує темпи зростання чистого доходу, який зріс лише на 1,15%. Основними чинниками цього підвищення стали збільшення витрат на енергоносії, адміністративні послуги та утримання інфраструктури. Це створює значний фінансовий тиск на товариство та загрожує його рентабельності.

Одним із ключових наслідків є зниження рентабельності діяльності товариства. Коли витрати зростають швидше, ніж доходи, загальна ефективність використання ресурсів знижується. Це означає, що навіть за стабільного рівня доходів товариство отримує менший прибуток, що обмежує його здатність інвестувати у розвиток та підтримувати конкурентоспроможність. Якщо ця тенденція триватиме, це може призвести до скорочення фінансових резервів і збільшення ризику фінансової нестабільності.

Зростання операційних витрат також впливає на конкурентну позицію товариства. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства повинні не лише забезпечувати якість продукції чи послуг, але й підтримувати конкурентоспроможні ціни. Збільшення витрат може змусити товариство підвищувати ціни на свої послуги чи продукцію, що, у свою чергу, може призвести до втрати клієнтів, зменшення обсягу продажів і зниження частки на ринку.

Ще одним потенційним наслідком є обмеження можливостей для інвестування у модернізацію та вдосконалення діяльності. Зростання витрат на поточні операційні потреби зменшує обсяг коштів, доступних для капітальних інвестицій, таких як оновлення матеріально-технічної бази, впровадження

новітніх технологій або розширення асортименту послуг. Це може призвести до поступового відставання товариства від конкурентів, які активно інвестують у розвиток.

Крім того, високий рівень операційних витрат може обмежити здатність товариства підтримувати соціальні ініціативи та інвестиції у розвиток трудових ресурсів. Зниження можливостей для підвищення заробітних плат, покращення умов праці чи мотивації працівників може спричинити зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів і втрату кваліфікованих фахівців. Це створює додатковий виклик для підтримки стабільності операційної діяльності.

Відсутність ефективного контролю над операційними витратами також підвищує вразливість товариства до зовнішніх економічних змін, таких як інфляція, коливання цін на енергоносії чи посилення регуляторного тиску. Така вразливість може ускладнити планування та управління фінансами, збільшуючи ризик несприятливих фінансових наслідків у майбутньому.

Зменшення чистого прибутку є ще однією проблемою, яка заслуговує уваги. У 2023 році чистий прибуток знизився на 6,95%, незважаючи на незначне зростання доходів. Основними причинами цього стали збільшення операційних витрат та зростання податкового навантаження. Збільшення сплаченої суми податку на прибуток на 15,56% значно обмежило можливості товариства для реінвестування коштів у модернізацію основних засобів та розвиток нових напрямів діяльності. Це вимагає перегляду податкової стратегії для зменшення фіскального навантаження.

Залежність від матеріальних ресурсів також становить значну проблему. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції у 2023 році зросла до 8,7%, що свідчить про значний вплив коливань цін на матеріали на фінансові показники товариства. Така залежність підвищує чутливість товариства до зовнішніх змін на ринку сировини. Для мінімізації цього ризику доцільно впроваджувати альтернативні джерела постачання та оптимізувати використання матеріальних ресурсів.

Підвищення податкового навантаження створює додатковий тиск на фінансову стабільність товариства. Збільшення обсягів податкових відрахувань обмежує можливості для розвитку, адже значна частина фінансових ресурсів спрямовується на виконання податкових зобов'язань. Це ставить перед товариством завдання оптимізації податкового планування для зниження витрат, пов'язаних із виконанням податкових вимог.

Зношеність основних фондів є одним із ключових викликів, з якими стикається Чортківське районне споживче товариство. Нарахування амортизації та значна частка зносу основних засобів вказують на недостатню інтенсивність оновлення матеріально-технічної бази. Це може обмежувати виробничі можливості товариства, знижувати якість продукції чи послуг і збільшувати витрати на обслуговування застарілого обладнання. Модернізація основних фондів є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності товариства та підвищення його ефективності.

Нестабільність додаткових доходів також створює ризики для фінансової стабільності. Скорочення інших операційних доходів на 12,49% зменшує фінансові резерви, які могли б бути використані для покриття операційних витрат або інвестицій у розвиток. Така тенденція може бути зумовлена зниженням попиту на додаткові послуги чи змін у структурі доходів. Для мінімізації цих ризиків товариству необхідно активізувати пошук нових джерел доходів, включаючи розширення спектра додаткових послуг або перегляд умов надання існуючих.

Залежність від оборотних коштів вказує на неоднозначну ситуацію. Збільшення грошових коштів є позитивним сигналом, який свідчить про накопичення фінансових ресурсів для поточних потреб. Однак зменшення запасів може створювати ризики для оперативного виконання замовлень і задоволення попиту споживачів. Такий дисбаланс може бути пов'язаний із прагненням до оптимізації витрат на зберігання, але водночас вимагає ретельного управління для уникнення дефіциту необхідних ресурсів.

Зменшення рентабельності вказує на необхідність посилення уваги до управління витратами та підвищення продуктивності діяльності. Незначне підвищення рентабельності доходів і витрат свідчить про недостатність заходів, спрямованих на оптимізацію операційної діяльності. Це може бути наслідком високих витрат на обслуговування обладнання, зростання адміністративних витрат або недостатньої ефективності у використанні ресурсів. Для покращення ситуації товариству слід зосередитися на впровадженні новітніх технологій, аналізі витрат і підвищенні якості продукції чи послуг.

Плинність трудових ресурсів створює додаткові виклики для товариства. Скорочення чисельності працівників, незважаючи на зростання фонду оплати праці, може бути наслідком як природної плинності кадрів, так і структурних змін у діяльності товариства. Така ситуація вимагає посилення заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці, поліпшення умов роботи та запровадження мотиваційних програм для працівників. Ефективне управління трудовими ресурсами є важливим аспектом забезпечення стабільності та розвитку товариства.

## Висновки до другого розділу

Проведений аналіз показав, що товариство демонструє стабільність основної діяльності, хоча й стикається з певними викликами, зокрема у сфері управління витратами, оптимізації трудових ресурсів та забезпечення сталого зростання доходів.

Фінансовий стан товариства оцінюється як стабільний завдяки збільшенню власного капіталу та зниженню залежності від короткострокових зобов'язань. Зростання показників ліквідності й покриття свідчить про ефективне управління грошовими потоками, тоді як стабільність доходів від основної діяльності вказує на підтримання конкурентних позицій на ринку.

Однак зниження інших операційних доходів та зростання адміністративних витрат вимагають впровадження більш ефективних управлінських рішень.

Товариство активно інвестує в основні засоби, підтримуючи матеріально-технічну базу на належному рівні. Водночас високий рівень амортизації вказує на необхідність регулярного оновлення обладнання та транспортних засобів. Зменшення запасів та збільшення грошових коштів свідчать про покращення фінансової стратегії, спрямованої на підвищення ліквідності й зниження ризиків.

Трудові ресурси використовуються досить ефективно, про що свідчить зростання фонду оплати праці та відпрацьованого часу на одного працівника. Водночас зменшення кількості працівників на тлі зростання продуктивності може свідчити про автоматизацію окремих процесів і підвищення кваліфікації персоналу. Це позитивно впливає на результати діяльності товариства, проте вимагає постійної уваги до мотивації працівників.

Аналіз витрат показав загальне зростання за всіма основними статтями, що є наслідком як внутрішніх рішень, так і зовнішніх економічних умов. Оптимізація матеріальних витрат, зниження операційних витрат та підтримка стабільного рівня витрат на оплату праці дозволяють зберігати конкурентоспроможність товариства.

Загалом Чортківське районне споживче товариство демонструє позитивну динаміку ключових показників, однак для збереження фінансової стабільності та сталого розвитку необхідно приділити увагу оптимізації витрат, активізації маркетингових заходів та впровадженню сучасних технологій управління ресурсами.

### 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЧОРТКІВСЬКОГО РАЙОННОГО ТОВАРИСТВА

#### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення операційних процесів

У контексті вирішення проблеми незначного зростання чистого доходу Чортківського районного споживчого товариства важливо розробити заходи, які забезпечать підвищення ефективності операційних процесів. Це дозволить не лише стабілізувати доходи, але й закласти основу для їх стійкого зростання у майбутньому.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані пропозиції щодо підвищення темпів зростання чистого доходу у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Впровадження CRM-системи	Запровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами для аналізу потреб споживачів, оптимізації продажів та покращення обслуговування.	Підвищення лояльності клієнтів, зростання частоти покупок, збільшення середнього чека на 10–15%.
2	Оптимізація асортименту продукції	Проведення аналізу попиту на товари для виключення низькорентабельних позицій та розширення асортименту популярних товарів з високою маржинальністю.	Збільшення доходів на 5–10% за рахунок оптимізації товарного портфеля.
3	Використання цифрового маркетингу	Розробка та впровадження стратегії онлайн-просування, включаючи таргетовану рекламу, SEO-оптимізацію та активне використання соціальних мереж.	Збільшення охоплення аудиторії, залучення нових клієнтів, приріст доходів на 7–12%.
4	Автоматизація складських процесів	Впровадження програмного забезпечення для управління складом, що дозволяє автоматизувати облік товарів, мінімізувати втрати та оптимізувати запаси.	Зменшення витрат на зберігання на 10–15%, прискорення виконання замовлень, зниження обсягу дефіциту.
5	Навчання персоналу	Проведення тренінгів з продажів, обслуговування клієнтів та використання нових технологій для підвищення кваліфікації працівників.	Підвищення продуктивності персоналу, поліпшення якості обслуговування, зростання показників задоволеності клієнтів.

Впровадження CRM-системи дозволить систематизувати взаємовідносини з клієнтами, аналізувати їхні потреби та розробляти персоналізовані пропозиції.

Це підвищить клієнтську лояльність і стимулюватиме повторні покупки. Оптимізація асортименту базується на аналізі даних про попит, що сприятиме зменшенню неліквідних залишків та збільшенню рентабельності товарного портфеля.

Використання цифрового маркетингу дозволить ефективно залучати нову аудиторію, особливо серед молодого покоління, яке активно користується інтернетом. Автоматизація складських процесів мінімізує ручну працю, скоротить час на обробку замовлень та знизить втрати через помилки в обліку. Навчання персоналу сприятиме покращенню якості обслуговування, що позитивно вплине на лояльність клієнтів і загальну ефективність операцій.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить Чортківському районному споживчому товариству зростання чистого доходу, підвищення рентабельності та стабільність операційної діяльності, закладаючи основу для довгострокового розвитку. Проблема збільшення операційних витрат у Чортківському районному споживчому товаристві є ключовим викликом, який потребує системного підходу до вирішення.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані пропозиції щодо вирішення проблеми збільшення операційних витрат у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Енергоефективність	Впровадження енергоефективних технологій, таких як світлодіодне освітлення, енергоощадне обладнання та автоматизовані системи контролю енергоспоживання.	Зменшення витрат на енергоносії на 15–20%, скорочення викидів CO <sub>2</sub> , зниження залежності від коливань цін на енергію.
2	Цифровізація адміністративних процесів	Впровадження програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку, управління документообігом та кадрових процесів.	Скорочення адміністративних витрат на 10–15%, зменшення помилок і витрат часу на виконання рутинних завдань.

Продовження таблиці 3.2

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
-------	--------------	--------------	----------------------

3	Оптимізація логістичних процесів	Використання систем управління запасами та транспортними потоками для зменшення витрат на логістику і складування.	Скорочення витрат на логістику на 10%, покращення обслуговування клієнтів за рахунок своєчасної доставки товарів.
4	Перегляд підрядних послуг	Проведення тендерів для вибору постачальників послуг з більш конкурентними умовами та перегляд існуючих контрактів.	Зниження витрат на підрядні послуги на 5–10%, покращення умов співпраці та якості послуг.
5	Використання відновлюваних джерел енергії	Установлення сонячних панелей або інших відновлюваних джерел енергії для зменшення витрат на електропостачання.	Зменшення витрат на електроенергію до 25% у довгостроковій перспективі, підвищення екологічної відповідальності.

У 2023 році операційні витрати зросли на 14,25% порівняно з попереднім роком, що негативно позначилося на фінансових результатах. Це зростання спричинено збільшенням витрат на енергоносії, адміністративні послуги та інфраструктуру. Для оптимізації операційних процесів і зменшення витрат необхідно розробити низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ресурсами. Ці заходи мають відповідати критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної втіленості.

Впровадження енергоефективних технологій є одним із найбільш практичних і доцільних способів скорочення витрат. Світлодіодне освітлення та сучасне енергоощадне обладнання зменшують споживання енергії, що особливо актуально в умовах зростання тарифів на енергоносії. Використання автоматизованих систем дозволяє забезпечити ефективний контроль енергоспоживання, виявляти та усувати зайві витрати.

Цифровізація адміністративних процесів сприятиме значному зниженню витрат на обробку документації та управління персоналом. Використання сучасного програмного забезпечення дозволить оптимізувати рутинні завдання, зменшити ймовірність помилок і скоротити часові витрати на адміністративну діяльність.

Оптимізація логістичних процесів передбачає впровадження систем управління запасами, які дозволяють уникнути надлишкових залишків на

складах і зменшити витрати на транспортування. Це не лише скорочує витрати, а й підвищує рівень задоволеності клієнтів завдяки своєчасному виконанню замовлень.

Перегляд підрядних послуг та проведення тендерів сприяють зниженню витрат шляхом створення конкурентного середовища серед постачальників. Це дозволяє обирати найкращі пропозиції за ціною та якістю, що позитивно впливає на операційні результати.

Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні панелі, є стратегічним напрямом для зменшення залежності від традиційних джерел енергії. Це не лише скорочує витрати на електроенергію, але й підвищує екологічну відповідальність товариства, що позитивно впливає на його репутацію.

Реалізація зазначених заходів дозволить Чортківському районному споживчому товариству значно скоротити операційні витрати, підвищити рентабельність і створити умови для довгострокового розвитку. Оптимізація процесів сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зміцненню конкурентних позицій товариства на ринку.

Зменшення чистого прибутку є важливою проблемою, яка впливає на фінансову стабільність та інвестиційні можливості Чортківського районного споживчого товариства. Зниження цього показника у 2023 році на 6,95% порівняно з попереднім роком обумовлене зростанням операційних витрат, податкового навантаження та обмеженим зростанням доходів. Для вирішення цієї проблеми необхідно реалізувати низку заходів, спрямованих на підвищення доходів і зниження витрат, використовуючи сучасні інформаційні технології та ефективні методи управління.

Підвищення ефективності продажів за допомогою CRM-систем дозволить глибше розуміти потреби клієнтів, аналізувати їхні вподобання та впроваджувати персоналізовані пропозиції. Це сприятиме збільшенню обсягів продажів, зростанню середнього чека та зміцненню лояльності клієнтів.

Таблиця 3. 3 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення операційних процесів для вирішення проблеми зменшення чистого прибутку у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Підвищення ефективності продажів	Впровадження автоматизованих систем управління продажами (CRM) для аналізу попиту, персоналізації пропозицій і підвищення лояльності клієнтів.	Збільшення обсягу продажів на 10–15%, покращення утримання клієнтів, приріст доходів на 7–10%.
2	Зниження витрат на логістику	Оптимізація логістичних маршрутів і впровадження систем управління транспортними потоками для скорочення витрат на доставку та складування.	Скорочення логістичних витрат на 10–12%, підвищення точності доставки, поліпшення задоволеності клієнтів.
3	Оптимізація податкового планування	Використання сучасного податкового програмного забезпечення для аналізу податкових витрат і вибору оптимальної податкової стратегії.	Зниження податкового навантаження на 5–8%, підвищення фінансової прозорості та зменшення ризиків податкових санкцій.
4	Розширення асортименту продукції	Аналіз ринкового попиту для додавання нових товарних позицій із високою маржинальністю та адаптації існуючих пропозицій до потреб клієнтів.	Збільшення доходів на 7–12%, підвищення конкурентоспроможності та розширення бази клієнтів.
5	Впровадження програм енергоефективності	Використання енергоощадних технологій для зменшення витрат на енергоресурси та зниження залежності від зовнішніх постачальників енергії.	Зниження витрат на енергоносії на 15–20%, покращення екологічних показників діяльності.

Зниження витрат на логістику шляхом оптимізації маршрутів і управління транспортними потоками допоможе уникнути зайвих витрат на перевезення та складування. Це забезпечить кращу координацію логістичних операцій, що позитивно вплине на фінансові результати.

Оптимізація податкового планування дозволить знизити податкові витрати, використовуючи всі законодавчо дозволені можливості. Впровадження програмного забезпечення допоможе мінімізувати помилки в обліку, зменшити

адміністративні витрати та уникнути штрафів за недотримання податкових вимог.

Розширення асортименту продукції сприятиме залученню нових клієнтів і підвищенню продажів за рахунок задоволення змінних потреб ринку. Оцінка ринкових трендів дозволить зосередитися на найбільш перспективних товарних групах.

Впровадження програм енергоефективності знизить витрати на енергоносії, які є значною статтею операційних витрат. Використання сучасних енергоощадних технологій дозволить зменшити залежність від зовнішніх постачальників та знизити вплив коливань цін на енергоресурси.

Застосування зазначених заходів створить умови для стабілізації чистого прибутку Чортківського районного споживчого товариства, забезпечить зростання рентабельності та фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес управління сприятиме реалізації зазначених ініціатив із максимальною ефективністю.

Підвищення податкового навантаження є одним із ключових викликів, який негативно впливає на фінансову стабільність Чортківського районного споживчого товариства. У 2023 році зростання податкових зобов'язань створило додатковий фінансовий тиск, обмежуючи можливості для реінвестування в розвиток і модернізацію..

Таблиця 3. 4 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення податкового планування у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Використання податкового консалтингу	Залучення експертів для розробки стратегії мінімізації податкового навантаження з урахуванням чинного законодавства.	Зниження податкових витрат на 5–10%, уникнення штрафів за неправильне виконання податкових зобов'язань.

Продовження таблиці 3..4

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
-------	--------------	--------------	----------------------

2	Впровадження податкового програмного забезпечення	Використання спеціалізованих програм для автоматизації обліку податкових зобов'язань та розрахунків.	Підвищення точності податкового обліку, скорочення адміністративних витрат на 15–20%.
3	Розробка податкової стратегії	Планування платежів з урахуванням сезонності діяльності та використання податкових пільг, передбачених законодавством.	Оптимізація розподілу податкових витрат протягом року, зменшення одноразового фінансового навантаження.
4	Використання пільгових програм	Вивчення можливостей отримання податкових знижок чи пільг у рамках державних програм підтримки бізнесу.	Скорочення загального податкового навантаження, підвищення фінансових резервів для інвестицій.
5	Моніторинг податкового законодавства	Регулярне відстеження змін у податкових нормативно-правових актах для швидкої адаптації до нових вимог.	Зменшення ризику несвоєчасного виконання податкових зобов'язань, підвищення фінансової прозорості.

Використання послуг податкового консалтингу дозволить виявити приховані резерви для зниження податкових витрат, одночасно забезпечуючи відповідність чинним нормативно-правовим актам. Консультації експертів дозволять сформуванню оптимальну податкову стратегію з урахуванням специфіки діяльності товариства.

Впровадження податкового програмного забезпечення сприятиме автоматизації податкового обліку, що значно зменшить кількість помилок і забезпечить своєчасність виконання податкових зобов'язань. Такі рішення також скорочують витрати на адміністративні процеси, пов'язані з податковим обліком.

Розробка податкової стратегії передбачає оптимальний розподіл податкових витрат протягом року, з урахуванням можливих пільг і знижок. Це дозволить уникнути значного фінансового навантаження у періоди пікових витрат і забезпечить стабільність грошових потоків.

Застосування пільгових програм, запропонованих державою, сприятиме зниженню загального податкового навантаження. Аналіз умов отримання таких пільг дозволить товариству скористатися законними можливостями для оптимізації податкових витрат.

Моніторинг податкового законодавства забезпечить товариству можливість швидкої адаптації до змін у податковому середовищі. Це дозволить уникнути ризику штрафів і санкцій за недотримання нових вимог, а також зберегти репутацію товариства як фінансово дисциплінованого суб'єкта господарювання.

Реалізація цих заходів дозволить Чортківському районному споживчому товариству ефективно управляти податковими витратами, зменшити фінансовий тиск і створити сприятливі умови для стійкого розвитку та нарощування фінансових резервів. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечить максимальну ефективність у впровадженні цих ініціатив.

Нестабільність додаткових доходів є однією з ключових проблем, яка обмежує фінансову стійкість та можливості для розвитку Чортківського районного споживчого товариства. Скорочення інших операційних доходів на 12,49% у 2023 році свідчить про зниження ефективності діяльності, спрямованої на диверсифікацію джерел доходів. Розширення спектра додаткових послуг спрямоване на диверсифікацію джерел доходів, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх чинників на фінансові результати. Впровадження нових послуг не тільки розширить клієнтську базу, а й підвищить конкурентоспроможність товариства

Таблиця 3. 5 – Рекомендовані пропозиції щодо вдосконалення для стабілізації додаткових доходів у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Розширення спектра додаткових послуг	Впровадження нових послуг, таких як оренда приміщень, проведення заходів, консалтингові послуги для місцевих бізнесів.	Збільшення доходів від послуг на 15–20%, залучення нових клієнтів, підвищення фінансової стійкості.
2	Активізація партнерств	Укладення партнерських угод з місцевими підприємствами для реалізації спільних проєктів, таких як організація виставок, ярмарків чи спільних акцій.	Розширення клієнтської бази, зростання додаткових доходів на 10–15%.
3	Використання цифрових каналів	Розробка онлайн-платформ для продажу додаткових послуг і товарів,	Збільшення доходів на 7–12%, оптимізація витрат

збуту	що не потребують значних капіталовкладень.	на реалізацію послуг.
-------	--	-----------------------

Продовження таблиці 3.5

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
4	Аналіз сезонності додаткових доходів	Розробка сезонних пропозицій, адаптованих до попиту, з акцентом на періоди підвищеної активності споживачів.	Оптимізація розподілу доходів протягом року, підвищення ефективності управління фінансовими потоками.
5	Автоматизація управління додатковими доходами	Впровадження програмного забезпечення для моніторингу, аналізу та планування додаткових доходів, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкових умов.	Підвищення точності прогнозування, зниження ризиків втрати доходів, зростання фінансової прозорості.

Активізація партнерств створює умови для реалізації спільних проєктів, які забезпечують додатковий прибуток без значних капіталовкладень. Партнерські ініціативи сприяють зміцненню позицій товариства на місцевому ринку та підвищенню впізнаваності бренду.

Використання цифрових каналів збуту дозволить оптимізувати витрати на реалізацію послуг і значно розширити охоплення аудиторії. Розробка онлайн-платформ є актуальним кроком для адаптації до сучасних ринкових умов і споживчих вподобань.

Аналіз сезонності доходів сприятиме кращому плануванню фінансових потоків і розробці пропозицій, які відповідають змінним потребам ринку. Це забезпечить більш рівномірний розподіл доходів протягом року та підвищить стійкість фінансової діяльності.

Автоматизація управління додатковими доходами дозволить покращити точність прогнозування, зменшити ризики та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій сприятиме зниженню адміністративних витрат і збільшенню ефективності операційної діяльності.

Застосування цих заходів забезпечить стабільність додаткових доходів Чортківського районного споживчого товариства, підвищить ефективність операційних процесів і створить передумови для довгострокового розвитку.

Інтеграція новітніх підходів до управління дозволить зміцнити фінансову стабільність товариства та підвищити його конкурентоспроможність на ринку

Нестабільність додаткових доходів є однією з ключових проблем, яка обмежує фінансову стійкість та можливості для розвитку Чортківського районного споживчого товариства. Скорочення інших операційних доходів на 12,49% у 2023 році свідчить про зниження ефективності діяльності, спрямованої на диверсифікацію джерел доходів. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити комплекс заходів, які забезпечать стабілізацію та зростання додаткових доходів шляхом розширення спектра послуг, активізації партнерств і впровадження інноваційних підходів до управління.

Зменшення рентабельності є суттєвим викликом для Чортківського районного споживчого товариства. Незначне зростання рентабельності доходів і витрат у 2023 році свідчить про обмежену ефективність управління витратами та недостатню оптимізацію операційної діяльності. Додатковий вплив на цей показник має залежність від оборотних коштів, що створює ризики для стійкого функціонування товариства. Вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, спрямованого на ефективне використання ресурсів, зниження витрат і стабілізацію фінансових показників.

Таблиця 3. 6 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління оборотними коштами для підвищення рентабельності у Чортківському районному споживчому товаристві

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Оптимізація витрат на операційну діяльність	Аналіз і скорочення неефективних витрат, таких як витрати на енергоресурси, адміністративні послуги, транспорт.	Зниження операційних витрат на 10–15%, підвищення рентабельності витрат.
2	Управління дебіторською заборгованістю	Встановлення чітких строків оплати, впровадження механізмів стимулювання своєчасних розрахунків із клієнтами.	Зниження обсягу простроченої дебіторської заборгованості на 20–30%, збільшення оборотності коштів.

## Продовження таблиці 3.6

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
3	Використання облікових програм	Впровадження сучасного програмного забезпечення для управління фінансовими потоками, аналізу руху коштів і планування витрат.	Зменшення адміністративних витрат, підвищення точності фінансового обліку, ефективне використання оборотних коштів.
4	Залучення кредитних ресурсів під вигідні умови	Вибір банківських програм із мінімальними відсотковими ставками для фінансування поточних потреб.	Зниження фінансового навантаження на обігові кошти, підвищення ліквідності.
5	Розширення послуг з високою маржинальністю	Впровадження додаткових послуг із високою рентабельністю, таких як консалтинг, оренда обладнання чи приміщень.	Збільшення прибутку на 10–15%, стабілізація рентабельності доходів.

Оптимізація витрат на операційну діяльність є важливим кроком для зниження залежності від оборотних коштів. Аналіз ефективності витрат дозволяє виявити нерентабельні статті витрат і перенаправити кошти на критично важливі напрямки. Це сприяє збільшенню операційної ефективності товариства.

Управління дебіторською заборгованістю забезпечує стабільний грошовий потік, що зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Використання стимулів для клієнтів, таких як знижки за дострокову оплату, дозволяє підвищити дисципліну платежів.

Впровадження облікових програм автоматизує фінансові процеси та підвищує точність управління оборотними коштами. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, пов'язаних із рухом коштів, і дозволяє уникати касових розривів.

Залучення кредитних ресурсів на вигідних умовах сприяє підтримці оборотних коштів у періоди сезонного зниження доходів. Вибір банківських програм із низькими відсотковими ставками дозволяє мінімізувати витрати на обслуговування боргу.

Розширення послуг із високою маржинальністю забезпечує додаткові джерела прибутку, що стабілізує фінансовий стан товариства та підвищує

рентабельність діяльності. Орієнтація на послуги, які потребують мінімальних витрат, дозволяє швидко отримувати високий дохід.

Запропоновані заходи спрямовані на покращення використання оборотних коштів, зниження витрат і збільшення доходів, що створить умови для стабільного підвищення рентабельності діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Інтеграція сучасних підходів до управління забезпечить довгострокову стійкість і фінансову стабільність.

Успішне впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства потребує чіткого фінансового обґрунтування. Основними джерелами фінансування визначено власні кошти підприємства, кредитні ресурси та інвестиції від стратегічних партнерів. Проведені розрахунки дозволяють оцінити очікуваний обсяг фінансування, а також потенційні результати впровадження запропонованих заходів.

Основним джерелом фінансування є власні кошти підприємства, які становлять 30% від чистого прибутку за попередній фінансовий рік. Враховуючи чистий прибуток у розмірі 736 тис. грн, сума власних коштів складає 220,8 тис. грн. Це забезпечує часткове покриття витрат на початкову стадію модернізації підприємства.

Додатковим фінансовим джерелом є кредитні ресурси. Підприємство планує залучити довгостроковий кредит у розмірі 500 тис. грн під 12% річних строком на три роки. Щорічні рівні виплати за кредитом розраховано за формулою ануїтету, що дає приблизний розмір виплати 208,1 тис. грн на рік. Ці виплати включатимуть погашення основної суми боргу та відсотків.

Також передбачено залучення інвестицій від стратегічних партнерів на суму 300 тис. грн. Ці кошти дозволять підприємству розширити інфраструктуру та впровадити сучасні управлінські системи.

Загальний обсяг фінансових ресурсів для реалізації проекту становить 1020,8 тис. грн.

Очікувані результати від реалізації фінансового плану передбачають збільшення чистого доходу на 15%. Враховуючи попередній дохід у 18 973 тис. грн, очікуваний приріст становить 2845,95 тис. грн, що дозволить досягти доходу у 21 818,95 тис. грн.

Запровадження сучасних управлінських систем і автоматизація основних процесів дозволить знизити операційні витрати на 8%. Зменшення витрат із 15 584 тис. грн до 14 337,28 тис. грн створить додатковий резерв для фінансової стабільності підприємства.

Остаточний розрахунок очікуваного прибутку показує, що новий фінансовий результат досягне рівня 7 481,67 тис. грн. Попередній розрахунок у тексті містив арифметичну помилку, що було виявлено під час коректування.

Таким чином, реалізація запропонованих фінансових заходів дозволить не лише стабілізувати фінансовий стан підприємства, а й забезпечити його подальший розвиток. Залучення різних джерел фінансування та впровадження інноваційних управлінських підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності Чортківського районного споживчого товариства.

### 3.2 Оптимізація системи управління ресурсами

Залежність від матеріальних ресурсів є важливим викликом для Чортківського районного споживчого товариства. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції у 2023 році зросла до 8,7%, що свідчить про високий рівень витрат, пов'язаних із постачанням матеріалів. Ця залежність збільшує ризики діяльності товариства у разі зростання цін на ресурси чи перебоїв у постачанні. Для мінімізації впливу цього фактору необхідно впроваджувати стратегічні підходи до управління матеріальними ресурсами, які передбачають раціоналізацію використання, диверсифікацію постачальників та застосування сучасних технологій.

Оптимізація системи управління запасами є важливим заходом для зменшення витрат на зберігання матеріалів та уникнення ситуацій з дефіцитом, які можуть призвести до зупинки виробництва. Використання автоматизованих рішень дозволяє підвищити точність управління запасами та уникнути додаткових витрат.

Таблиця 3. 7 – Рекомендовані пропозиції щодо вдосконалення управління матеріальними ресурсами

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Оптимізація системи управління запасами	Впровадження автоматизованої системи управління запасами, що дозволяє відстежувати рівень залишків у режимі реального часу та уникати дефіциту чи надлишку.	Зменшення витрат на зберігання матеріалів на 15–20%, підвищення оперативності постачань.
2	Диверсифікація джерел постачання	Пошук і налагодження співпраці з кількома постачальниками, включаючи локальних виробників, для зменшення ризиків залежності від одного джерела.	Зниження ризиків перебоїв у постачанні, зменшення залежності від коливань цін.
3	Використання альтернативних матеріалів	Аналіз можливості заміни дорогих матеріалів більш доступними за ціною або екологічно дружніми аналогами.	Скорочення матеріальних витрат на 10–15%, підвищення конкурентоспроможності продукції.
4	Впровадження системи прогнозування	Використання програмного забезпечення для прогнозування потреби в матеріалах з урахуванням попиту та сезонних коливань.	Зниження витрат на закупівлі завдяки точному плануванню, скорочення надмірних запасів.
5	Застосування системи контролю якості	Впровадження системи контролю якості матеріалів для зменшення витрат на дефектну продукцію та зниження кількості повернень.	Підвищення якості продукції, зниження витрат на виправлення дефектів, підвищення задоволеності клієнтів.

Диверсифікація джерел постачання сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із залежністю від одного постачальника. Це забезпечує стабільність постачань, особливо у випадках форс-мажорних обставин чи змін на ринку.

Використання альтернативних матеріалів дозволяє знизити собівартість продукції, зберігаючи при цьому її якість. Такий підхід також сприяє дотриманню сучасних екологічних стандартів, що є важливим для поліпшення іміджу товариства.

Впровадження системи прогнозування забезпечує раціональне планування закупівель матеріалів, що мінімізує перевитрати та зменшує ризик надмірного накопичення запасів. Це особливо важливо для ефективного використання оборотних коштів.

Застосування системи контролю якості матеріалів дозволяє уникнути додаткових витрат, пов'язаних із виробництвом дефектної продукції, та покращує загальну ефективність операційної діяльності. Це також сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню репутації товариства.

Загальна реалізація цих заходів сприятиме зменшенню залежності від матеріальних ресурсів, оптимізації використання оборотних коштів і покращенню фінансових показників діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси управління матеріальними ресурсами стане важливим інструментом для досягнення цих цілей.

Зношеність основних фондів є одним із важливих факторів, який негативно впливає на ефективність діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Значна частка зносу основних засобів обмежує продуктивність, підвищує витрати на обслуговування обладнання та збільшує ризики простоїв. Для вирішення цієї проблеми необхідно впровадити стратегічні підходи до модернізації основних фондів, використовуючи сучасні технології та оптимізуючи фінансові ресурси.

Таблиця 3. 8 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління основними фондами

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Модернізація обладнання	Заміна застарілого обладнання новими високопродуктивними зразками з мінімальними витратами енергії.	Зниження витрат на обслуговування на 20%, підвищення продуктивності на 15%.
2	Розробка плану капітальних інвестицій	Створення довгострокового плану фінансування оновлення основних фондів із використанням власних і залучених ресурсів.	Підвищення контрольованості інвестиційних витрат, забезпечення стабільного фінансування модернізації.

## Продовження таблиці 3.8

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
3	Використання лізингових програм	Залучення лізингових інструментів для придбання нового обладнання та техніки, що зменшує початкові інвестиційні витрати.	Зменшення фінансового навантаження на обігові кошти, скорочення термінів оновлення основних фондів.
4	Проведення технічного аудиту	Залучення експертів для оцінки технічного стану основних засобів і визначення першочергових напрямів модернізації.	Оптимізація пріоритетів модернізації, зменшення витрат на невиправдане технічне обслуговування застарілого обладнання.
5	Автоматизація управління основними фондами	Впровадження програмного забезпечення для моніторингу стану обладнання, планування ремонтів і аналізу використання.	Підвищення ефективності управління основними фондами, зменшення простоїв, підвищення термінів експлуатації обладнання.

Модернізація обладнання дозволяє знизити експлуатаційні витрати, покращити якість продукції та підвищити конкурентоспроможність. Інвестиції у новітнє обладнання сприятимуть зменшенню енерговитрат і підвищенню ефективності виробничих процесів.

Розробка плану капітальних інвестицій створить основу для стабільного оновлення основних фондів. Чітке планування дозволить уникнути фінансових труднощів і забезпечити ефективне використання наявних ресурсів.

Використання лізингових програм є оптимальним інструментом для придбання нового обладнання без значного фінансового навантаження на обігові кошти. Це дозволить товариству швидко реагувати на потребу в модернізації.

Технічний аудит допоможе визначити реальний стан основних засобів, що сприятиме розробці обґрунтованих рішень для модернізації. Це зменшить витрати на неефективне обслуговування застарілих фондів і покращить планування ремонтних робіт.

Автоматизація управління основними фондами забезпечить оперативний контроль за станом обладнання та дозволить оптимізувати витрати на його

утримання. Використання інформаційних технологій сприятиме зниженню ризиків простоїв і підвищенню продуктивності.

Запропоновані заходи спрямовані на зменшення зношеності основних фондів, оптимізацію використання ресурсів і підвищення ефективності операційної діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Інтеграція цих ініціатив створить передумови для довгострокової стійкості та зростання підприємства

Плинність трудових ресурсів є значущим викликом для ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Зменшення чисельності працівників у поєднанні з необхідністю зростання обсягів роботи призводить до підвищення навантаження на залишковий персонал, зниження продуктивності праці та збільшення витрат на залучення і навчання нових співробітників. Ця проблема має суттєвий вплив на стабільність функціонування товариства, що вимагає впровадження системних підходів до управління персоналом. Особлива увага має бути приділена питанням утримання кадрів, підвищення мотивації та оптимізації використання трудових ресурсів.

Таблиця 3. 9 – Рекомендовані пропозиції щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Впровадження програм мотивації персоналу	Розробка та реалізація матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників, включаючи премії, бонуси та програми визнання.	Зниження плинності кадрів на 15–20%, підвищення задоволеності працівників, зростання продуктивності праці.
2	Розвиток професійного навчання	Організація навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників та освоєння нових компетенцій.	Збільшення кваліфікації працівників, скорочення витрат на пошук нових співробітників, підвищення ефективності роботи.
3	Вдосконалення умов праці	Поліпшення робочого середовища, модернізація обладнання та впровадження гнучкого графіка роботи.	Зростання задоволеності працівників, зменшення витрат на залучення нових кадрів, покращення продуктивності праці.

Продовження таблиці 3.9

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
4	Впровадження системи управління персоналом	Використання HR-систем для моніторингу кадрових процесів, планування робочого часу та аналізу показників роботи персоналу.	Оптимізація витрат на управління кадрами, зниження плинності, покращення координації та планування трудових ресурсів.
5	Розробка програм адаптації нових працівників	Впровадження структурованих програм інтеграції для нових працівників, включаючи наставництво та тренінги.	Зменшення термінів адаптації нових працівників, підвищення лояльності кадрів, зниження ризиків плинності на ранніх етапах.

Програми мотивації персоналу є ключовими для зменшення плинності кадрів. Вони спрямовані на забезпечення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та збереження лояльності до товариства. Матеріальні стимули у вигляді премій та бонусів повинні поєднуватися з нематеріальними, такими як визнання досягнень, кар'єрне зростання та позитивний мікроклімат у колективі.

Розвиток професійного навчання дозволяє підвищити кваліфікацію працівників і зменшити залежність від залучення зовнішніх спеціалістів. Це сприяє більшій залученості працівників у діяльність товариства та підвищує їхню ефективність.

Вдосконалення умов праці забезпечує зростання задоволеності персоналу та покращує їхню працездатність. Впровадження сучасного обладнання та створення комфортного робочого середовища знижують ризик вигорання та зменшують кількість відмов від роботи.

Використання сучасних HR-систем дозволяє оптимізувати управління трудовими ресурсами, забезпечити прозорість кадрових процесів і спростити планування робочого часу. Це підвищує ефективність використання людських ресурсів і зменшує витрати на адміністративне управління.

Розробка програм адаптації для нових працівників сприяє зниженню ризиків їхньої плинності на початкових етапах роботи. Наставництво, тренінги та інтеграція в корпоративну культуру забезпечують швидку адаптацію та підвищення ефективності нових співробітників.

Запропоновані заходи спрямовані на зниження плинності кадрів, оптимізацію використання трудових ресурсів і підвищення загальної ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства. Інтеграція цих ініціатив забезпечить стабільність трудового колективу, зміцнить позиції товариства та сприятиме його довгостроковому розвитку.

### 3.3 Застосування інноваційних технологій та підходів до управління

Ефективне управління ресурсами є ключовим елементом для забезпечення стабільного функціонування та розвитку Чортківського районного споживчого товариства. В умовах зростаючої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, інтеграція інноваційних технологій, зокрема ERP-систем (Enterprise Resource Planning), стає необхідністю. ERP-системи являють собою комплексне програмне забезпечення, що об'єднує всі основні процеси підприємства в єдину інформаційну платформу, забезпечуючи інтеграцію та автоматизацію даних у режимі реального часу.

Застосування ERP-систем сприяє значному підвищенню ефективності управління ресурсами через раціоналізацію процесів планування, обліку та контролю. Такі системи дозволяють інтегрувати фінансові, логістичні, виробничі та кадрові функції підприємства в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи злагодженість та прозорість управлінських рішень. Для Чортківського районного споживчого товариства, де одночасно функціонують кілька напрямів діяльності, включаючи торгівлю, надання послуг і оренду

нерухомості, впровадження ERP-рішень забезпечує суттєве спрощення управлінських процесів.

Однією з ключових переваг використання ERP-систем є можливість оптимізації фінансового обліку. Об'єднання даних з усіх структурних підрозділів у єдину базу дозволяє швидко генерувати точні звіти, аналізувати витрати, прогнозувати доходи та здійснювати стратегічне планування. Наприклад, автоматизація фінансових операцій знижує ризик помилок, пов'язаних із людським фактором, і скорочує час, необхідний для підготовки звітності.

ERP-системи також забезпечують ефективне управління товарно-матеріальними запасами, що є критично важливим для Чортківського районного товариства. Інтегровані модулі для моніторингу запасів дозволяють уникнути надлишкових закупівель або дефіциту товарів, що сприяє оптимізації витрат і зниженню фінансових ризиків. Завдяки аналізу попиту ERP-системи допомагають формувати точні прогнози, забезпечуючи своєчасне постачання ресурсів і підвищуючи рівень обслуговування клієнтів.

Особливо важливою є функція управління персоналом, яка стає доступною через ERP-системи. Автоматизація процесів кадрового обліку, планування робочого часу, обчислення заробітної плати та оцінювання продуктивності працівників дозволяє підвищити ефективність управління людськими ресурсами. Це сприяє мотивації працівників і зниженню плинності кадрів, що є важливим для стабільного функціонування підприємства.

Впровадження ERP-систем також відкриває нові можливості для аналізу діяльності підприємства. Інтегровані інструменти аналітики дозволяють виявляти вузькі місця у процесах, оцінювати ефективність використання ресурсів та формувати обґрунтовані рішення щодо підвищення продуктивності. Інформація, отримана завдяки ERP-системам, сприяє розробці більш точних і релевантних стратегій розвитку.

Автоматизація фінансового обліку та звітності є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності Чортківського районного

споживчого товариства. В умовах зростання обсягів операційної діяльності, вимог до прозорості та оперативності управлінських рішень автоматизація стає невід'ємною складовою сучасного управління. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій фінансовий облік переходить на якісно новий рівень, забезпечуючи високу точність, швидкість і релевантність інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

Автоматизація фінансового обліку забезпечує інтеграцію всіх операційних даних підприємства в єдину інформаційну систему. Це дозволяє оперативно формувати бухгалтерські звіти, аналізувати поточний фінансовий стан та прогнозувати подальший розвиток. Особливу роль відіграють програмні рішення, які автоматично синхронізують дані з різних підрозділів, зокрема відділів реалізації, закупівель і логістики. Завдяки цьому скорочується час на підготовку фінансових документів, знижуються ризики людських помилок, що особливо актуально для великих обсягів інформації, характерних для діяльності товариства.

Автоматизація звітності дозволяє створювати фінансові звіти у відповідності до національних та міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Це сприяє підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін, зокрема інвесторів, кредиторів і державних органів. Крім того, інтегровані модулі звітності дозволяють автоматично генерувати документи для податкових органів, що мінімізує часові витрати та забезпечує своєчасність подання звітів. У випадку Чортківського районного споживчого товариства така автоматизація особливо важлива, враховуючи багатофункціональний характер діяльності підприємства.

Однією з головних переваг автоматизації фінансового обліку є можливість швидкого аналізу фінансових показників у режимі реального часу. Сучасні системи обліку дозволяють створювати інтерактивні дашборди для моніторингу ключових показників діяльності, таких як прибутковість, рентабельність, обсяг доходів і витрат. Це значно спрощує процес управління фінансами, дозволяючи

оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх операцій.

Автоматизація також сприяє зниженню витрат на адміністративне управління фінансами. Використання цифрових рішень дозволяє скоротити потребу у виконанні рутинних завдань, таких як ручний підрахунок або звірка даних. Звільнені ресурси можуть бути спрямовані на виконання стратегічних завдань, таких як аналіз ринкових можливостей або розробка нових інвестиційних проектів.

Крім того, автоматизація фінансового обліку сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства. Інтеграція фінансових систем з іншими аспектами діяльності дозволяє виявляти недоліки в управлінні ресурсами, зменшувати витрати та запобігати ризикам. Наприклад, автоматичний контроль за витратами забезпечує точне дотримання бюджету, а також дозволяє вчасно виявляти відхилення від планових показників.

У контексті Чортківського районного споживчого товариства автоматизація фінансового обліку та звітності відкриває значні перспективи для підвищення ефективності управління. Завдяки впровадженню сучасних цифрових рішень товариство зможе не лише зменшити витрати, пов'язані з обробкою даних, а й посилити фінансову стабільність та конкурентоспроможність. Інтеграція таких рішень в управлінську практику стане запорукою сталого розвитку та адаптації до викликів сучасного ринкового середовища.

Впровадження ERP-системи є стратегічним рішенням для підвищення ефективності управління Чортківським районним споживчим товариством, яке стикається з низкою операційних та фінансових викликів. Оскільки підприємство функціонує у складному ринковому середовищі, інтеграція сучасних інформаційних технологій дозволить оптимізувати ключові бізнес-процеси, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільний розвиток.

Для реалізації проекту впровадження ERP-системи необхідно передбачити фінансування з кількох джерел, що сприятиме зниженню фінансових ризиків. Власні кошти підприємства становлять 736 тис. грн чистого прибутку за 2023 рік, з яких 30% буде спрямовано на інноваційний проект. Це дозволить залучити 220,8 тис. грн. Крім того, підприємство планує отримати кредит на суму 500 тис. грн під 12% річних строком на три роки. Розрахунок ануїтетного платежу з урахуванням відсоткової ставки показує, що щорічні виплати за кредитом складуть приблизно 209,28 тис. грн. Також планується залучити 300 тис. грн від партнерів, що збільшить загальну суму доступних фінансових ресурсів до 1 020,8 тис. грн.

Вартість впровадження ERP-системи, згідно з даними постачальника програмного забезпечення «А4», оцінюється в 500 тис. грн. Це включає ліцензування програмного продукту, його налаштування, інтеграцію та навчання персоналу. Очікується, що ERP-система дозволить значно підвищити ефективність управління фінансами, логістикою, запасами та людськими ресурсами. Автоматизація процесів фінансового обліку забезпечить своєчасне формування звітності, контроль витрат і моніторинг ключових показників у реальному часі.

Впровадження ERP-системи сприятиме зростанню чистого доходу підприємства на 15%, що відповідає приросту на 2 845,95 тис. грн від існуючого чистого доходу 18 973 тис. грн за 2023 рік. Очікується також зниження операційних витрат на 8%, що дасть економію в розмірі 1 246,72 тис. грн. Таким чином, прогнозований новий чистий дохід підприємства становитиме 21 818,95 тис. грн, а витрати скоротяться до 14 337,28 тис. грн.

Розрахунки демонструють, що після впровадження ERP-системи чистий прибуток підприємства зросте до 7 481,67 тис. грн, що значно перевищує попередній фінансовий результат у 736 тис. грн. Таким чином, прогнозований приріст прибутку складе 6 745,67 тис. грн, що підтверджує високу рентабельність проекту та його доцільність. З огляду на розмір інвестицій, коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) становитиме 1 349%. Це свідчить

про високу ефективність капіталовкладень та швидкий термін окупності проекту, який оцінюється менше ніж у пів року.

В умовах зростаючої конкуренції та вимог сучасного ринку одним із ключових факторів успіху є ефективна взаємодія з клієнтами. Для Чортківського районного споживчого товариства, яке функціонує у сфері надання послуг та реалізації товарів, впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management) може стати дієвим інструментом підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, зміцнення лояльності споживачів та підвищення доходів.

CRM-системи забезпечують централізоване управління інформацією про клієнтів, їхні вподобання, історію покупок, взаємодію з підприємством та зворотний зв'язок. Для Чортківського районного товариства, де діяльність охоплює кілька напрямів, впровадження таких систем дозволить підвищити якість обслуговування, мінімізувати втрати даних і забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта.

Для успішного впровадження CRM-систем товариству необхідно розробити комплекс заходів, орієнтованих на поступову інтеграцію технології в існуючі бізнес-процеси. Першим етапом є проведення аналізу клієнтської бази для визначення поточних потреб та очікувань споживачів. Це дозволить структурувати інформацію та створити сегменти клієнтів, що є основою для персоналізованих маркетингових заходів.

Наступним кроком є вибір оптимальної CRM-платформи, яка відповідатиме специфіці діяльності товариства. Для цього слід враховувати функціональні можливості системи, такі як автоматизація маркетингових кампаній, управління замовленнями, інтеграція з існуючим програмним забезпеченням та можливість масштабування. Обрана платформа повинна забезпечувати зручність використання для працівників та відповідати сучасним стандартам безпеки даних.

Важливим етапом є інтеграція CRM-системи з іншими інформаційними системами товариства, зокрема з програмами для обліку товарно-матеріальних

запасів, фінансового обліку та системами управління персоналом. Такий підхід дозволить створити єдине інформаційне середовище, яке забезпечить комплексний підхід до управління взаємодією з клієнтами.

Навчання персоналу роботі з CRM-системою є невід'ємною складовою впровадження. Працівники повинні розуміти функціональні можливості платформи, вміти використовувати її для моніторингу клієнтської активності, аналізу результатів кампаній та реагування на запити клієнтів. Інвестиції в навчання забезпечать швидке освоєння системи та мінімізують ризики її некоректного використання.

Завершальним етапом є моніторинг ефективності роботи CRM-системи. Регулярний аналіз показників, таких як рівень задоволеності клієнтів, частота повторних покупок та обсяг продажів, дозволить оцінити результативність впроваджених заходів і вносити корективи для подальшого вдосконалення.

Впровадження CRM-системи дозволить Чортківському районному споживчому товариству забезпечити більш якісний рівень обслуговування клієнтів, створити умови для персоналізованого підходу до кожного споживача та підвищити лояльність клієнтської бази. Це сприятиме зростанню конкурентоспроможності товариства та створенню умов для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Використання CRM-технологій стане фундаментом для побудови сучасної системи управління клієнтськими взаєминами, яка відповідатиме актуальним вимогам ринку.

У сучасному світі інформація стала ключовим ресурсом для ухвалення стратегічних і тактичних рішень. Для Чортківського районного споживчого товариства використання технологій Big Data відкриває нові перспективи для аналізу ринкових трендів і розуміння поведінки споживачів. З огляду на постійні зміни на ринку та зростаючу конкуренцію, інтеграція таких інноваційних технологій є стратегічно важливою для підвищення ефективності управління.

Технології Big Data дозволяють обробляти великі обсяги даних із різних джерел, включаючи історію покупок, соціальні медіа, онлайн-опитування, дані

про сезонність попиту та інші фактори, які впливають на споживчу активність. Використання цих інструментів дає можливість ідентифікувати тенденції, прогнозувати попит і визначати споживчі вподобання з високою точністю.

Для Чортківського районного товариства першим кроком до впровадження технологій Big Data має стати створення інфраструктури для збирання, зберігання та обробки даних. Це включає впровадження спеціалізованих програмних рішень для обробки великих обсягів інформації, а також розвиток відповідного технічного забезпечення. Крім того, важливо забезпечити інтеграцію цих систем із уже наявними інформаційними платформами підприємства, щоб забезпечити їхню узгодженість.

Значну увагу слід приділити аналізу поведінки споживачів. На основі зібраних даних можна створити сегментацію клієнтів за такими характеристиками, як вік, дохід, регіон проживання, купівельна активність і вподобання. Це дозволить не лише краще розуміти поточні потреби споживачів, але й прогнозувати їхню поведінку в майбутньому, адаптуючи асортимент товарів та послуг відповідно до цих прогнозів.

Додатковим напрямом є аналіз ринкових трендів. Використання даних про сезонність, регіональні особливості та конкурентне середовище дозволить товариству ефективніше планувати свою діяльність. Наприклад, аналіз сезонного попиту на певні товари може сприяти оптимізації запасів, що зменшить витрати на зберігання та запобігатиме втратам від товарів, що не реалізуються.

Важливим заходом є навчання персоналу, яке включає освоєння аналітичних інструментів Big Data. Працівники повинні розуміти, як збирати, обробляти та інтерпретувати дані для ухвалення ефективних управлінських рішень. Інвестиції в навчання та розвиток компетенцій працівників є необхідною умовою для успішного впровадження технологій Big Data.

Моніторинг результатів і оцінка ефективності використання Big Data є завершальним, але не менш важливим етапом. Регулярний аналіз впроваджених

рішень дозволить оцінити їхню результативність, виявити слабкі місця та визначити шляхи подальшого вдосконалення.

Використання технологій Big Data для аналізу ринкових трендів та поведінки споживачів дозволить Чортківському районному споживчому товариству підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринку та покращити обслуговування клієнтів. Це сприятиме ефективнішому використанню ресурсів, зменшенню витрат і забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах сучасних ринкових викликів. Інтеграція таких інноваційних підходів стане запорукою стратегічного успіху та підвищення ефективності діяльності товариства.

Ефективна логістика є ключовою складовою стабільного функціонування та розвитку Чортківського районного споживчого товариства. В умовах сучасного ринку оптимізація логістичних процесів стає важливим чинником зниження витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентоспроможності. Впровадження автоматизованих систем управління логістикою дозволяє інтегрувати всі етапи логістичних операцій у єдину інформаційну систему, забезпечуючи ефективний контроль за рухом товарів, запасами та витратами.

Першим кроком до оптимізації логістичних процесів є впровадження систем управління складськими операціями (Warehouse Management Systems, WMS). Ці системи забезпечують автоматизацію ключових складських процесів, включаючи приймання, зберігання, переміщення та відвантаження товарів. Впровадження WMS дозволить Чортківському районному товариству забезпечити точний облік товарів, скоротити час обробки замовлень та мінімізувати втрати, пов'язані з людським фактором.

Наступним етапом є автоматизація транспортної логістики за допомогою систем управління транспортом (Transportation Management Systems, TMS). Ці системи дозволяють планувати маршрути доставки, оптимізувати завантаження транспортних засобів та контролювати витрати на перевезення. Для товариства,

яке активно здійснює торгівельну діяльність, використання TMS сприятиме скороченню витрат на логістику та забезпечить своєчасність поставок.

Особливу увагу слід приділити інтеграції логістичних систем з іншими інформаційними платформами підприємства, такими як ERP-системи та CRM-системи. Це забезпечить єдиний інформаційний потік між відділами товариства, дозволяючи автоматизувати процеси закупівель, відстеження товарів та управління взаємодією з клієнтами. Така інтеграція створить умови для підвищення точності прогнозування потреб у ресурсах та зниження ризиків, пов'язаних із нестачею товарів.

Для підвищення прозорості логістичних операцій рекомендується впровадити технології трекінгу, які дозволяють у режимі реального часу відстежувати рух товарів на всіх етапах постачання. Це дозволить вчасно реагувати на можливі затримки, мінімізуючи вплив логістичних ризиків на операційну діяльність підприємства.

Одним із важливих заходів є впровадження автоматизованих систем управління запасами. Ці системи забезпечують точний моніторинг рівня запасів, визначення оптимальних обсягів замовлень та планування поповнення товарів на основі аналізу попиту. Використання таких систем дозволить уникнути надлишкових запасів, знизити витрати на їхнє зберігання та забезпечити безперебійність постачання.

Навчання персоналу роботі з автоматизованими системами є невід'ємною складовою оптимізації логістичних процесів. Працівники повинні розуміти функціонал систем, що використовуються, та вміти застосовувати їх для управління складськими та транспортними операціями. Інвестиції у навчання забезпечать ефективну експлуатацію нових технологій та мінімізують ризики некоректного використання.

Очікуваними результатами впровадження автоматизованих систем логістики є зниження витрат на транспортування, скорочення часу обробки замовлень, підвищення точності обліку товарів та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів. Оптимізація логістичних процесів дозволить

Чортківському районному товариству зміцнити свої позиції на ринку, покращити фінансові результати та створити основу для подальшого розвитку. Інтеграція таких інноваційних рішень забезпечить підвищення загальної ефективності діяльності підприємства, що є важливою передумовою для його довгострокового успіху.

Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим елементом успішної діяльності Чортківського районного споживчого товариства. В умовах зростаючих вимог до продуктивності праці та конкурентоспроможності використання HR-аналітики стає важливим інструментом оцінки ефективності роботи персоналу. Ця технологія дозволяє не лише оцінювати поточний стан кадрового потенціалу, а й прогнозувати потреби у розвитку та оптимізації людських ресурсів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження HR-аналітики має розпочатися зі створення єдиної бази даних, що міститиме інформацію про всіх працівників. До цієї бази слід включити дані про професійний досвід, компетенції, результати оцінювання продуктивності, участь у навчальних програмах, рівень залученості та інші показники, які впливають на ефективність роботи. Інтеграція таких даних в єдину платформу забезпечить зручність аналізу та оперативність отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Наступним етапом є визначення ключових показників ефективності роботи персоналу (Key Performance Indicators, KPI). Для Чортківського районного товариства такими показниками можуть бути продуктивність працівників, рівень відпрацьованих годин, частота порушень трудової дисципліни, показники плинності кадрів та рівень залученості працівників у робочий процес. Використання цих показників дозволить керівництву товариства отримати об'єктивну картину стану кадрового потенціалу.

Для аналізу ефективності персоналу необхідно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процес збору, обробки та аналізу даних. Такі системи не лише скорочують час на проведення оцінювання, а й мінімізують людські помилки, забезпечуючи

точність результатів. Особливо корисними є функції побудови звітів і прогнозів, які дозволяють оцінювати тенденції розвитку кадрового потенціалу та виявляти слабкі місця у системі управління персоналом.

Важливим заходом є впровадження регулярного моніторингу та оцінювання роботи персоналу. Це передбачає проведення планових оцінювань, таких як аналіз виконання індивідуальних планів роботи, оцінка участі у командних проєктах та аналіз внеску працівників у досягнення загальних цілей товариства. Моніторинг дозволить не лише виявляти відхилення від планових показників, а й формувати стратегії для покращення продуктивності праці.

Необхідно також інвестувати у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Використання даних HR-аналітики дозволить визначати ключові компетенції, які потребують вдосконалення, та розробляти відповідні програми навчання. Це сприятиме розвитку професійного потенціалу працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до роботи.

Завершальним етапом є інтеграція HR-аналітики в загальну стратегію управління підприємством. Отримані дані слід використовувати для формування планів розвитку персоналу, ухвалення кадрових рішень, оптимізації витрат на заробітну плату та поліпшення умов праці. Це забезпечить системний підхід до управління людськими ресурсами, що сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому.

Використання HR-аналітики в Чортківському районному споживчому товаристві дозволить оптимізувати управління кадровими ресурсами, забезпечити прозорість у прийнятті рішень і сприяти підвищенню загальної продуктивності праці. Інтеграція таких інноваційних технологій створить основу для ефективного розвитку підприємства, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Дистанційне навчання створює гнучкі умови для підвищення кваліфікації співробітників, забезпечуючи доступ до навчальних матеріалів незалежно від їхнього місця перебування. Для реалізації цього напряму підприємству необхідно розробити та впровадити платформу дистанційного навчання, яка

включатиме інтерактивні курси, відеоінструкції, тестові завдання та матеріали для самостійного вивчення. Такі курси мають бути спрямовані на вдосконалення професійних навичок, розвиток управлінських компетенцій та ознайомлення з сучасними методами роботи у відповідних галузях діяльності товариства.

Важливим етапом є інтеграція навчальної платформи з системою моніторингу прогресу. Це дозволить керівництву підприємства відслідковувати участь співробітників у навчанні, оцінювати рівень засвоєння матеріалу та визначати напрями для подальшого розвитку. Додатково слід забезпечити інтерактивність навчального процесу через проведення вебінарів, дискусій та практичних занять, які дозволять закріпити отримані знання на практиці.

Система адаптації нових співробітників має стати частиною загальної стратегії розвитку персоналу. Для цього необхідно розробити стандартизовану програму адаптації, яка включатиме ознайомлення з корпоративними цінностями, правилами внутрішнього розпорядку, основними бізнес-процесами та ключовими обов'язками працівників. Така програма має забезпечити нових співробітників необхідною інформацією для успішного входження у робочий процес, сприяти зниженню стресу та підвищенню їхньої мотивації.

Додатковим заходом є впровадження наставництва, яке передбачає закріплення за новими співробітниками досвідчених працівників, які допомагатимуть їм у перші місяці роботи. Наставники не лише сприятимуть швидшому освоєнню обов'язків, а й забезпечать зворотний зв'язок для вдосконалення процесу адаптації.

Інтеграція дистанційного навчання та систем адаптації нових співробітників повинна супроводжуватися створенням цифрової бази даних, яка міститиме інформацію про результати навчання, прогрес адаптації та індивідуальні потреби працівників. Такий підхід забезпечить прозорість у процесах управління персоналом та дозволить формувати ефективні стратегії розвитку людського капіталу.

Застосування цих інноваційних підходів дозволить Чортківському районному споживчому товариству підвищити професійний рівень персоналу, скоротити час адаптації нових співробітників та забезпечити стабільність у роботі. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню продуктивності праці та створенню умов для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних викликів ринку. Впровадження дистанційного навчання та систем адаптації є важливим кроком до модернізації управління персоналом, що стане запорукою успішного функціонування товариства у майбутньому.

Інноваційні технології та сучасні підходи до управління є стратегічним інструментом для підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження таких рішень у Чортківське районне споживче товариство здатне забезпечити суттєве підвищення продуктивності, оптимізацію операційних процесів і створення умов для сталого розвитку. Застосування ERP-систем, автоматизації фінансового обліку, CRM-рішень, Big Data та інших сучасних інструментів управління сприятиме досягненню низки позитивних змін. Ефективне використання інноваційних технологій дозволить товариству знизити витрати, скоротити час виконання бізнес-процесів та підвищити якість обслуговування клієнтів. ERP-системи забезпечать інтеграцію та автоматизацію всіх ключових бізнес-функцій, що сприятиме кращій координації між підрозділами та підвищенню прозорості операцій. CRM-рішення дозволять покращити взаємодію з клієнтами, підвищити рівень задоволеності та зміцнити лояльність до підприємства. Використання технологій Big Data допоможе товариству отримати цінну аналітику про ринкові тренди та поведінку споживачів, що стане основою для ухвалення стратегічно важливих рішень.

Таблиця 3. 10 – Результати впровадження інноваційних технологій у Чортківське районне товариство

№	Напрямок інновації	Очікуваний результат
1	Впровадження ERP-систем	Оптимізація бізнес-процесів, інтеграція даних, підвищення прозорості управління
2	Автоматизація фінансового обліку	Скорочення часу на формування звітності, зниження помилок, поліпшення фінансового контролю

3	CRM-рішення	Покращення взаємодії з клієнтами, підвищення лояльності, збільшення обсягів продажів
4	Використання Big Data	Аналіз ринкових трендів, прогнозування попиту, розробка стратегій розвитку
5	Дистанційне навчання та адаптація	Зниження витрат на навчання, швидша інтеграція нових співробітників у робочий процес
6	Оптимізація логістичних процесів	Скорочення витрат на транспортування, підвищення точності виконання замовлень
7	Інтеграція аналітичних систем	Підвищення якості ухвалення рішень на основі точних і актуальних даних

Автоматизація фінансового обліку сприятиме зменшенню ризиків помилок, підвищенню точності фінансової звітності та покращенню управління фінансовими ресурсами. У поєднанні з системами дистанційного навчання та адаптації нових співробітників це забезпечить підготовку висококваліфікованих кадрів, які відповідатимуть сучасним вимогам ринку. Для систематизації рекомендованих ініціатив представлено зведену таблицю, яка відображає конкретні управлінські рішення, короткий опис їхнього змісту та очікувані результати впровадження.

Таблиця 3. 11 – Зведена таблиця запропонованих заходів щодо вдосконалення операційних процесів Чортківського районного споживчого товариства

Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
Впровадження ERP-систем	Інтеграція ключових бізнес-процесів у єдину систему для автоматизації та контролю.	Оптимізація управління ресурсами, зниження витрат.
Впровадження CRM-рішень	Автоматизація взаємодії з клієнтами для підвищення лояльності та збільшення продажів.	Збільшення обсягів продажів на 10–15%.
Оптимізація логістичних процесів	Використання сучасних транспортних систем і контролю за складськими операціями.	Скорочення витрат на логістику на 10–15%.
Автоматизація фінансового обліку	Використання програмного забезпечення для бухгалтерії та звітності.	Скорочення часу на підготовку звітів, зниження помилок.
Використання Big Data	Аналітика ринкових трендів і споживчої поведінки для кращого прогнозування попиту.	Зниження витрат на маркетинг, збільшення продажів.
Дистанційне навчання та адаптація	Впровадження систем дистанційного навчання для підготовки нових працівників.	Зниження витрат на навчання, швидка адаптація кадрів.
Впровадження енергоефективних	Встановлення LED-освітлення та енергоощадного обладнання.	Зниження витрат на енергоресурси до 20%.

технологій		
Управління дебіторською заборгованістю	Автоматизація обліку дебіторів та впровадження програм стимулювання своєчасних платежів.	Зниження прострочених платежів на 20–30%.
Використання податкового консалтингу	Залучення експертів для податкового планування та оптимізації витрат.	Зменшення податкового навантаження на 5–10%.
Модернізація основних фондів	Заміна застарілого обладнання на сучасне з меншою енергоємністю.	Підвищення продуктивності, зниження витрат на обслуговування.

Впровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності Чортківського районного споживчого товариства шляхом оптимізації ключових бізнес-процесів, зменшення витрат і підвищення рентабельності. Завдяки комплексному підходу підприємство зможе адаптуватися до змін у ринковому середовищі, підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити стабільне фінансове зростання.

#### Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства через вдосконалення операційних процесів, оптимізацію управління ресурсами та впровадження інноваційних технологій. Визначено ключові проблеми підприємства, серед яких: зношеність основних фондів, залежність від оборотних коштів, нестабільність додаткових доходів, зростання операційних витрат і податкового навантаження, а також плинність трудових ресурсів.

Запропоновані заходи включають впровадження енергоефективних технологій, автоматизацію фінансового обліку та звітності, оптимізацію логістичних процесів за допомогою сучасних інформаційних систем, таких як ERP та CRM-системи, використання технологій Big Data для аналізу ринкових

трендів та поведінки споживачів. Особливу увагу приділено вдосконаленню управління основними фондами, кадровими ресурсами та матеріальними запасами.

Розрахунки показали, що впровадження рекомендованих заходів дозволить суттєво знизити операційні витрати, підвищити рівень доходів і покращити фінансову стійкість підприємства. Зокрема, очікується зростання чистого прибутку, збільшення рентабельності та зниження рівня податкового навантаження. Прогнозована економічна ефективність підтверджує доцільність впровадження рекомендованих змін.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме забезпеченню стабільного розвитку Чортківського районного споживчого товариства, підвищенню його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних ринкових умов. Результати дослідження доводять, що інтеграція інноваційних технологій та оптимізація ключових бізнес-процесів дозволить підприємству успішно функціонувати та розвиватися в умовах посилення конкуренції.

## ВИСНОВКИ

Ефективність діяльності підприємства є багатовимірною категорією, яка інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти функціонування. Вона визначається як результативність використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Аналіз сутності ефективності дозволив ідентифікувати ключові підходи до її трактування, включаючи класичний, економічний, інтегрований, комплексний і результативний. Ці підходи забезпечують всебічний аналіз ефективності як співвідношення витрат і результатів, а також враховують довгострокові стратегічні цілі підприємства. Класифікація ефективності за видами (економічна, соціальна, екологічна), рівнями (робочого місця, структурного підрозділу, підприємства) і методами розрахунку (абсолютна, порівняльна) розкриває багатогранність цього поняття та його значущість для управління.

Вплив на ефективність діяльності підприємства мають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Внутрішні фактори, включаючи якість управління, організаційну структуру, кваліфікацію персоналу, рівень мотивації, технологічний рівень і використання інформаційних систем, забезпечують основу для раціонального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Водночас зовнішні фактори, такі як економічні умови, політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури та конкурентне середовище, визначають рамкові умови, у яких функціонує підприємство. Системний підхід до аналізу факторів дозволяє ідентифікувати ризики й можливості для підвищення ефективності, зокрема через оптимізацію внутрішніх процесів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Управління ефективністю є комплексним процесом, який передбачає використання різних методологій та інструментів для оцінювання та підвищення результативності діяльності підприємства. Традиційні підходи базуються на аналізі фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність,

оборотність активів, тоді як сучасні підходи охоплюють багатовимірну оцінку, включаючи соціальні та екологічні аспекти. Інтеграція стратегічного, операційного та фінансового управління є ключовим аспектом сучасного підходу до управління ефективністю. Використання інноваційних методів, таких як ERP-системи, автоматизація процесів і бізнес-аналітика, дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку, забезпечуючи конкурентоспроможність та стійкість.

Чортківське районне споживче товариство є важливою економічною одиницею, яка демонструє багатопрофільний характер своєї діяльності. Товариство активно працює у сфері роздрібної торгівлі, орендних послуг, операцій з нерухомістю та консультаційної діяльності, що дозволяє задовольняти широкі потреби місцевого населення. Його діяльність базується на демократичних засадах, принципах соціальної справедливості та дотриманні чинного законодавства. Чітка організаційна структура, активне залучення нових членів і стратегічний підхід до управління забезпечують товариству стабільний розвиток і сприяють соціально-економічному зростанню регіону.

Оцінка ефективності діяльності Чортківського районного споживчого товариства демонструє позитивні тенденції у зростанні доходів, продуктивності праці та рентабельності. Проте спостерігається зростання витрат, що впливає на чистий фінансовий результат. Позитивною є тенденція збільшення середньорічної вартості основних фондів, що свідчить про інвестиції в модернізацію. Водночас існують проблеми, пов'язані із залежністю від матеріальних ресурсів, зниженням стабільності додаткових доходів і високим рівнем операційних витрат. Це вимагає впровадження новітніх управлінських практик і подальшої оптимізації ресурсів.

Аналіз діяльності товариства виявив низку викликів, таких як сповільнення темпів зростання доходів, зростання операційних витрат, зниження чистого прибутку та високий рівень залежності від зовнішніх постачальників. Ці проблеми вказують на необхідність активізації маркетингової діяльності, підвищення ефективності операційних процесів і

впровадження інноваційних технологій для забезпечення стабільного розвитку. Також актуальними є заходи з диверсифікації джерел доходів і посилення контролю за витратами, що дозволить товариству підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

Чортківське районне споживче товариство зіштовхується із численними викликами, які впливають на ефективність його діяльності. Серед ключових проблем можна виділити зношеність основних фондів, залежність від матеріальних ресурсів, нестабільність додаткових доходів, а також плінність трудових ресурсів. Водночас існує потенціал для впровадження інноваційних технологій та сучасних підходів до управління, які можуть значно покращити ситуацію.

Застосування ERP-систем, автоматизація фінансового обліку, впровадження CRM-систем та використання Big Data для аналізу ринкових трендів можуть підвищити операційну ефективність підприємства. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси планування, управління ресурсами, покращити взаємодію з клієнтами та підвищити прозорість управлінських рішень.

Рекомендовані заходи з оптимізації трудових ресурсів, включаючи розвиток дистанційного навчання, адаптацію нових співробітників та застосування HR-аналітики, спрямовані на зниження плінності кадрів, підвищення мотивації персоналу та розвиток професійних компетенцій. Інтеграція цих заходів забезпечить стабільність та продуктивність трудового колективу.

Оптимізація логістичних процесів через впровадження автоматизованих систем управління складськими та транспортними операціями є важливим напрямом для зменшення витрат та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

## Список використаних джерел

- 1 Amazon is testing out warehouse robots. Here's what you need to know. *Fastcompany*. URL: <https://www.fastcompany.com/91236167/amazon-robots-warehouse-workers-robin-cardinal-sparrow>.
- 2 Amazon's use of warehouse robots could affect its workers. *Idaho Business Review*. URL: <https://idahobusinessreview.com/2024/11/29/amazons-use-of-warehouse-robots-could-affect-its-workers/> (date of access: 01.12.2024).
- 3 Deploying Six Sigma practices to General Electric subsidiaries in a developing economy: An empirical analysis. *Emerald Insight*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijqrm-09-2016-0155/full/html> (date of access: 01.12.2024).
- 4 Google's Company Culture: Unveiling Organizational Values. *Culture Partners*. URL: <https://culturepartners.com/insights/googles-company-culture-unveiling-organizational-values/> (date of access: 01.12.2024).
- 5 How the Zara Supply Chain Taps into Top Clothing, Retail Trends. *Thomasnet*. URL: <https://www.thomasnet.com/insights/zara-supply-chain/> (date of access: 01.12.2024).
- 6 Is Google's Work Culture the Best Company Culture for a Tech Titan?. *Keller Executive Search*. URL: <https://www.kellerexecutivesearch.com/insight/is-google-work-culture-the-best-company-culture-for-a-tech-titan/> (date of access: 01.12.2024).
- 7 JUST IN TIME: the element for Toyota's success. *The Logistician*. URL: <https://logistician.org/blog-2/just-in-time-the-element-for-toyotas-success.html> (date of access: 01.12.2024).
- 8 Six Sigma Case Study: General Electric. *SixSigma.us*. URL: <https://www.6sigma.us/ge/six-sigma-case-study-general-electric/> (date of access: 01.12.2024).
- 9 Toyota's Just-In-Time (JIT) Manufacturing: Streamlining Efficiency and Reducing Waste. *FourWheelInsider.com*.

- URL: <https://fourwheelinsider.com/toyotas-just-in-time-jit-manufacturing/> (date of access: 01.12.2024).
- 10 Zara's Global Strategy: Speed, Data, and the Customer Obsession. *Accelingo*. URL: <https://www.accelingo.com/zaras-global-strategy/> (date of access: 01.12.2024).
- 11 Ачкасова Л. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5–17. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277729/272497>.
- 12 Ачкасова Л. М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. № 28. С. 108–117.
- 13 Баган Н. В. Теоретичні основи ефективності використання ресурсів аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 282–287. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-46.pdf>.
- 14 Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства*. 2020. № 2. С. 98–101. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/7590/1/visnik-snt\\_nni-bm\\_hntusg\\_-2\\_2020-98-101.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/7590/1/visnik-snt_nni-bm_hntusg_-2_2020-98-101.pdf).
- 15 Белопольський М., Чигарьов Д. Особливості дослідження ефективності діяльності підприємства. *Схід*. 2016. № 3 (143). С. 11–15. URL: [https://www.researchgate.net/publication/305792321\\_Characteristics\\_of\\_research\\_of\\_efficiency\\_of\\_the\\_enterprise\\_activity](https://www.researchgate.net/publication/305792321_Characteristics_of_research_of_efficiency_of_the_enterprise_activity).
- 16 Березіна Л. М., Баган Н. В., Потяженко О. М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 5(16). С. 120–125. URL: [http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/5\\_16\\_2019.pdf#page=120](http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/5_16_2019.pdf#page=120).

- 17 Брагіна О. С., Стельмащук Д. Д. Порівняльна оцінка ефективності діяльності підприємства за системним та інтегральним підходами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 2 (24). С. 25–32. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/24.pdf>.
- 18 Гарафонова О. І., Василюк Н. Концептуальні підходи до процесу управління ефективністю діяльності бізнес-організації. *Economic synergy*. 2022. № 3 (5). С. 27–37. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/39/35>.
- 19 Ємельянов О. Ю. Економічна ефективність господарської діяльності як чинник конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/11.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/11.pdf).
- 20 Кодекс законів про працю України : Кодекс України від 10.12.1971 № 322-VIII : станом на 27 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 21 Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності. *Навчальні матеріали ТДАТУ*. URL: [https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd\\_1/page9.html](https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page9.html) (дата звернення: 01.12.2024).
- 22 Коробський Р. В., Фоміна А. Оцінка ефективності виробництва та інтегральний ефект практичної реалізації управлінських рішень. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2012. С. 91–95. URL: [https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/19807/1/28\\_Korobskiy\\_Fomina.pdf](https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/19807/1/28_Korobskiy_Fomina.pdf).
- 23 Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4466?ut>.
- 24 Лисак О. І., Андреева Л. О., Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp->

- [content/uploads/2020/09/Lisak-O.I.-Andryeyeva-L.O.-Bolyanska-L.O.-Ekonomika-pidpriyemstva-Navchalnij-posibnik.pdf](http://content/uploads/2020/09/Lisak-O.I.-Andryeyeva-L.O.-Bolyanska-L.O.-Ekonomika-pidpriyemstva-Navchalnij-posibnik.pdf).
- 25 Мурашко О. В. Резерви підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Науковий вісник УМО*. 2017. № 4. С. 1–12.  
URL: [http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk\\_umo/ekonomika/V\\_4/Murashko.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_4/Murashko.pdf).
- 26 Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3 (76). С. 15–22.  
URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB\\_2022v76n3\\_Nazarenko\\_I-Economic\\_content\\_of\\_the\\_15-22.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39218/2/GEB_2022v76n3_Nazarenko_I-Economic_content_of_the_15-22.pdf).
- 27 Нестеренко В. Ю. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємств*. 2021. № 1 (26). С. 89–97.  
URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/8ce2fc49-9a8e-45a8-9370-f70d4c8aff17>.
- 28 Овчарук Д. І., Бойко Р. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України*: Тези доп. XIV міжнар. науково-практ. конф., м. Хмельницький–Сатанів, 28–30 листоп. 2019 р. Хмельницький–Сатанів, 2019. С. 106–110.  
URL: [http://lib.khnu.km.ua/konfer\\_HNU/2019/mark\\_teh.pdf#page=107](http://lib.khnu.km.ua/konfer_HNU/2019/mark_teh.pdf#page=107).
- 29 Онокало В. Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13.  
URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/108.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/108.pdf).
- 30 Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід. *Науко ві записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. 2017. № 4 (32). С. 207–212.  
URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/32/40.pdf>.

- 31 Півень А. В. Понятійно-категоріальний апарат управління ефективністю діяльності підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2019. № 200. С. 242–256. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20316/1/Visnyk%20KhNTUSH\\_200\\_2019\\_28.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20316/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_28.pdf).
- 32 Пічугіна М. А., Шрамко Н. В. Логістична підтримка проєктної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2022. № 23. С. 142–147. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264652/260824>.
- 33 Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 34 Постова В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192>.
- 35 Потапова М. Ю. Соціально-економічна ефективність в Україні: статистичне дослідження за допомогою показників СНР. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-78>.
- 36 Потапова Н. М. Екологічний менеджмент як фактор еколого-економічної ефективності діяльності промислових підприємств. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету*. 2018. № 35. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.31498/2225-6725.35.2018.133139>.
- 37 Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 38 Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

- 39 Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III : станом на 16 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 40 Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII : станом на 19 листоп. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 41 Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 42 Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII : станом на 5 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 43 Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 № 1264-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 44 Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 23 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
- 45 Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697>.
- 46 Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/57.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf).

- 47 Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 39. С. 238–244.  
URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22851/1/СЕЛЕЗНЕВА\\_ИППОЛИТОВА\\_СТАТЬЯ\\_ЭФФЕКТИВНОСТЬ%20СИСТЕМЫ%20УПРАВЛЕНИЯ%20ПРЕДПРИЯТИЕМ.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/22851/1/СЕЛЕЗНЕВА_ИППОЛИТОВА_СТАТЬЯ_ЭФФЕКТИВНОСТЬ%20СИСТЕМЫ%20УПРАВЛЕНИЯ%20ПРЕДПРИЯТИЕМ.pdf).
- 48 Супрунова І. В. Аудит маркетингової діяльності підприємства: сутність та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 3.  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/85.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/85.pdf).
- 49 Тарасенко Л. О. Ефективність діяльності підприємства: сутність, генезис, зміст підходів. *Фінанси, облік, банки*. 2019. № 1 (24). С. 148–157.  
URL: [http://195.34.206.236/bitstream/123456789/304/1/Тарасенко\\_Ефект\\_діяльності\\_підпр\\_2019\\_ФОБ.pdf](http://195.34.206.236/bitstream/123456789/304/1/Тарасенко_Ефект_діяльності_підпр_2019_ФОБ.pdf).
- 50 Чернега І. І., Хахалін М. В. Логістична діяльність та підходи до оцінки ефективності логістичного управління підприємством. «*Innovations in Scientific Research: World Experience and Realities* : XVIII International scientific and practical conference, 10–12 квіт. 2024 р. 2024. С. 191–194.  
URL: [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/04/Innovations\\_in\\_scientific\\_research\\_world\\_experience\\_and\\_realities\\_April\\_10\\_12\\_2024\\_Riga\\_Latvia.pdf#page=192](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/04/Innovations_in_scientific_research_world_experience_and_realities_April_10_12_2024_Riga_Latvia.pdf#page=192).