

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«_____» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою
«Економічна аналітика»
спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Економіко-аналітичне обґрунтування забезпечення ефективності
підприємства в конкурентних умовах»

Виконала:

Студентка IV курсу, групи УА–22

ТАЛАХ Інна Василівна

Керівник:

професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н., проф.

ВОВК Ольга Миколаївна

Рецензент:

завідувач кафедри менеджменту підприємств, д.е.н., проф.

ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає запозичень з
праць інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____

Київ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економічної кібернетики

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітньо-професійна програма «Економічна аналітика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Катерина БОЯРИНОВА

«06» лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**

ТАЛАХ Інні Василівні

1. Тема роботи: «Економіко-аналітичне обґрунтування забезпечення ефективності підприємства в конкурентних умовах»,

керівник роботи **Вовк Ольга Миколаївна**, д.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 29.05.2026 р № 2003-с.

2. Термін подання студентом роботи 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 45884043) за 2023-2025 рр.; відкриті реєстраційні дані з аналітичної системи YouControl; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оцінювання ефективності підприємств та конкурентоспроможності; статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні матеріали Національного банку України.

4. Зміст дипломної роботи (перелік завдань, які потрібно розробити):

а) теоретична частина:

- дослідити теоретичні засади забезпечення ефективності підприємства в конкурентному середовищі в системі аналітичного інструментарію.
- проаналізувати методичний інструментарій оцінювання ефективності підприємства в конкурентному середовищі.

б) аналітична частина:

- здійснити аналітику фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»;
- провести економіко-аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- визначити конкурентні детермінанти зміни ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» з використанням факторної моделі Дюпон та причинно-наслідкової аналітики.

в) рекомендаційна частина:

- здійснити економіко-математичне моделювання та сценарне оцінювання заходів підвищення ефективності підприємства;
- обґрунтувати оптимізацію параметрів ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за допомогою економіко-математичних методів;
- сформулювати систему аналітичного моніторингу з КРІ-панеллю та практичними рекомендаціями для ТОВ «ТАН ТРЕЙД».

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Систематизація наукових підходів до трактування ефективності підприємства.
2. Нормативні значення ключових показників ефективності.
3. Зв'язок між конкурентними стратегіями та пріоритетами управління ефективністю.
4. Аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.
5. Результати факторного аналізу за моделлю Дюпон.
6. Оцінка конкурентної позиції підприємства за ключовими параметрами.
7. Гар-аналіз показників ефективності підприємства.
8. Сценарії підвищення ефективності та їх прогностичний ефект.
9. КРІ-панель системи управлінської аналітики ТОВ «ТАН ТРЕЙД».
10. Регламент аналітичних процедур та мінімальний набір інструментів.

6. Дата видачі завдання: «05» лютого 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1.	Збір необхідної інформації теоретичного, методичного та практичного змісту, вивчення та аналіз літературних джерел щодо економіко-аналітичного обґрунтування ефективності підприємства в конкурентних умовах	06.02.2026 – 23.02.2026	
2.	Розгляд теоретико-методичних засад оцінювання ефективності підприємства та аналізу конкурентного середовища	24.02.2026 – 23.03.2026	
3.	Вибір підприємства для дослідження та постановка аналітичного завдання	24.03.2026 – 30.03.2026	
4.	Комплексний аналіз фінансово-економічних результатів і коефіцієнтне оцінювання ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	31.03.2026 – 13.04.2026	
5.	Факторний аналіз за моделлю Дюпон, оцінка конкурентного статусу підприємства та Gap-аналіз	14.04.2026 – 27.04.2026	
6.	Сценарне моделювання підвищення ефективності та розроблення системи управлінської аналітики з KPI-панеллю	28.04.2026 – 11.05.2026	
7.	Формування практичних рекомендацій та прогностичний аналіз очікуваного ефекту від їх впровадження	12.05.2026 – 18.05.2026	
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу та оформлення додатків	19.05.2026 – 25.05.2026	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2026 – 01.06.2026	

Студенка _____ Інна ТАЛАХ

Керівник роботи _____ Ольга БОВК

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Економіко-аналітичне обґрунтування забезпечення ефективності підприємства в конкурентних умовах» містить 90 сторінок, 33 таблиці, 5 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел нараховує 31 найменування.

Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад економічної аналітики для обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» у конкурентних умовах.

Об'єкт дослідження – процеси підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні положення економічної аналітики для обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності та практичних рекомендацій щодо вибору векторів реалізації конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження. Узагальнення, порівняння та групування; коефіцієнтний, факторний, Гар-та SWOT-аналізи; причинно-наслідкова аналітика; методи сценарного моделювання, оптимізації та прогнозування.

Результати роботи. За результатами дипломної роботи запропоновано КРІ-панель та сценарії підвищення ефективності в конкурентному середовищі, що обґрунтовано виявленням стратегічних розривів і причин зниження ROA (60% до 55%), та оцінено за економічною ефективністю: очікуваний чистий ефект 120-140 тис. грн/рік (окупність 2,5-3,5 міс.).

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Впровадження результатів роботи забезпечить ТОВ «ТАН ТРЕЙД» оптимізацію витрат, пришвидшення оборотності активів та регулярний моніторинг ефективності.

Ключові слова: ефективність підприємства, конкурентне середовище, економічна аналітика, модель Дюпон, Гар-аналіз, сценарне моделювання.

ABSTRACT

The thesis on the topic: «Economic and Analytical Rationale for Ensuring Enterprise Efficiency in a Competitive Environment» contains 90 pages, 33 tables, 5 figures, 2 appendices. The list of references includes 31 items.

The purpose of the work is to summarize the theoretical and methodological principles of economic analytics to provide practical recommendations for ensuring the efficiency of "TAN TRADE" LLC in competitive conditions.

The object of the thesis is the processes of increasing the economic efficiency of enterprise activity in competitive conditions.

The subject of the work is the theoretical and methodological provisions of economic analytics for substantiating ways to improve economic efficiency and developing practical recommendations for choosing vectors for implementing the enterprise's competitive advantages.

Research methods. Logical generalization, comparison, and grouping; ratio, factor (DuPont); Gap and SWOT analysis; cause-and-effect analytics; scenario modeling, optimization, and forecasting methods.

Result of work is the proposed KPI dashboard system and efficiency improvement scenarios in a competitive environment, which are analytically justified by identifying strategic gaps and reasons for the ROA decrease (from 60% to 55%), and evaluated in terms of economic efficiency: the expected net effect is UAH 120-140 thousand/year (payback period of 2.5-3.5 months).

Recommendations for the use of work results. The results of the thesis can be used by "TAN TRADE" LLC to build regular analytical control of efficiency, optimize the cost structure, and increase asset turnover.

Keywords: enterprise efficiency, competitive environment, economic analytics, DuPont model, Gap analysis, scenario modeling.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ.....	12
1.1 Теоретичні засади забезпечення ефективності підприємства в конкурентному середовищі в системі аналітичного інструментарію	12
1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності підприємства	22
Висновки до першого розділу.....	33
2 ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАН ТРЕЙД» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ	35
2.1 Аналітика фінансово-економічних результатів ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	35
2.2 Економіко-аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі.....	45
2.3 Конкурентні детермінанти зміни ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	52
Висновки до другого розділу	61
3 ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ТАН ТРЕЙД» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ.....	63
3.1 Економіко-математичне моделювання та сценарне оцінювання заходів підвищення ефективності підприємства.....	63
3.2 Розробка аналітичної системи та практичних рекомендацій для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	75
Висновки до третього розділу.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Забезпечення ефективності діяльності підприємства є одним із центральних завдань сучасної економічної практики. В умовах жорсткої конкуренції та цінового тиску малі торговельні підприємства особливо вразливі через обмежені ресурси. Для підтримання конкурентоспроможності їм необхідна система регулярного аналітичного контролю, яка забезпечує максимальну віддачу від залучених ресурсів.

Мета дипломної роботи. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад економічної аналітики для обґрунтування практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» у конкурентних умовах.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи та методичний інструментарій оцінювання ефективності підприємства в конкурентному середовищі;
- здійснити комплексний аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023–2025 рр.;
- провести економіко-аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі та визначити конкурентний статус підприємства;
- ідентифікувати конкурентні детермінанти зміни ефективності методами причинно-наслідкової аналітики, факторного аналізу (модель Дюпон) та Гар-аналізу;
- розробити сценарії підвищення ефективності підприємства та сформулювати систему аналітичного контролю з практичними рекомендаціями.

Об'єкт дослідження є процеси підвищення економічної ефективності діяльності підприємства в конкурентних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення економічної аналітики для обґрунтування шляхів підвищення економічної ефективності та

практичних рекомендацій щодо вибору векторів реалізації конкурентних переваг підприємства.

База досліджень: базою дослідження є мале торговельне підприємство ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (м. Рівне).

Методи дослідження. Для узагальнення теоретико-методичних засад використано методи логічних узагальнень та порівняння; для аналізу діяльності підприємства застосовано горизонтальний, коефіцієнтний та факторний аналіз (модель Дюпон); методи Gap-аналізу, причинно-наслідкової аналітики, економіко-математичного моделювання та сценарного аналізу використано для ідентифікації проблем і обґрунтування рекомендацій; для розрахунку економічного ефекту застосовано методи оптимізації та прогнозування.

Інформаційна база роботи роботи включає: відкриті реєстраційні дані підприємства з аналітичної системи YouControl; узагальнені фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.; законодавчі та нормативні акти України; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні матеріали Національного банку України; наукову і навчальну літературу.

Результати дипломної роботи. У результаті дослідження виявлено основні чинники зниження ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД», зокрема уповільнення оборотності активів. Розроблено економіко-математичну модель оптимізації прибутку, три сценарії розвитку підприємства на 2026 рік та адаптовану систему аналітичного контролю. Очікуваний річний економічний ефект від впровадження рекомендацій становить 120–140 тис. грн.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Розроблені рекомендації та система аналітичного контролю можуть бути безпосередньо використані ТОВ «ТАН ТРЕЙД» для оптимізації витрат, підвищення оборотності активів та регулярного моніторингу ефективності без значних додаткових витрат. Запропоновані інструменти адаптовані до масштабів малого підприємства і можуть бути впроваджені переважно організаційними методами.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 90 сторінок, 33 таблиці, 5 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел нараховує 31 найменування.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

1.1 Теоретичні засади забезпечення ефективності підприємства в конкурентномусередовищі в системі аналітичного інструментарію

Ефективність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки. Попри широке використання цього поняття у науковій літературі та управлінській практиці, єдиного підходу до його трактування не існує. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах: одні розглядають ефективність переважно у ресурсному вимірі, інші – у фінансовому або конкурентному. Таке різноманіття підходів є відображенням складності та багатомірності самого явища [13; 14].

У загальнонауковому розумінні ефективність – це відношення між досягнутим результатом і витраченими для цього ресурсами. Чим більший результат отримано при менших витратах, тим вищою є ефективність. Для підприємства це розуміння трансформується в здатність генерувати прибуток при оптимальному використанні наявних активів, трудових та фінансових ресурсів [17].

Одним із базових розмежувань є відмінність між ефективністю та результативністю. Результативність (англ. effectiveness) відповідає на питання: «Чи досягнуто мету?» Ефективність (англ. efficiency) відповідає на питання: «Яку ціну заплачено за досягнення цієї мети?» Підприємство може бути результативним, але неефективним, наприклад, виконавши всі плани за рахунок надмірних витрат ресурсів. Для управлінської аналітики важливо поєднувати обидва виміри [16].

У вітчизняній науковій традиції ефективність діяльності підприємства переважно розглядається як економічна категорія, що відображає співвідношення між результатами та витратами. Білик М. Д. та Павловська О. В. виділяють чотири рівні ефективності: технічну (раціональність комбінування ресурсів), виробничу (мінімізація витрат на одиницю продукції), економічну (отримання прибутку) та

соціальну (задоволення потреб стейкхолдерів) [14]. Кіндрацька Г. І. наголошує на необхідності системного підходу, при якому жоден окремий показник не дає повного уявлення про ефективність підприємства [15].

Мних Є. В. підкреслює прикладний вимір ефективності: вона має бути вимірюваною, тобто кількісно відображатися у конкретних показниках, що доступні для розрахунку і порівняння в динаміці [16]. Савицька Г. В. розглядає ефективність крізь призму оборотності ресурсів та прибутковості, вважаючи їх основними індикаторами для управлінського аналізу [17].

Зарубіжні науковці, зокрема Brigham E. F. та Ehrhardt M. C., визначають ефективність через здатність компанії максимізувати вартість для акціонерів. Для цього підприємство має забезпечувати оптимальне поєднання рентабельності, ризику та темпів зростання [18]. Damodaran A. пов'язує ефективність із рентабельністю інвестованого капіталу (ROIC), яка показує, наскільки продуктивно підприємство використовує всі залучені ресурси незалежно від їх джерела [21]. Porter M. E. розглядає ефективність крізь призму конкурентної позиції: підприємство є ефективним тоді, коли досягає конкурентної переваги в певному ринковому сегменті і утримує її [23].

Для цілей дипломної роботи ефективність підприємства розглядається як комплексна аналітична категорія, що охоплює чотири взаємопов'язані виміри:

- операційна ефективність – здатність підприємства генерувати дохід із залучених ресурсів та управляти операційними процесами;
- фінансова ефективність – здатність формувати прибуток, підтримувати ліквідність та балансовану структуру капіталу;
- ресурсна ефективність – швидкість та повнота залучення активів, капіталу і трудових ресурсів в операційний процес;
- конкурентна ефективність – здатність утримувати та нарощувати ринкові позиції в умовах конкурентного середовища.

Цей багатовекторний підхід забезпечує системність оцінювання, поєднуючи внутрішню операційну ефективність із зовнішньою адаптивністю підприємства.

Таблиця 1.1 – Систематизація наукових підходів до трактування ефективності підприємства

№	Автор / джерело	Підхід до визначення	Акцент	Ключові показники
1	Вовк О.М. [27]	Багаторівнева категорія (технічна, виробнича, економічна, соціальна)	Ієрархія рівнів ефективності	Рентабельність, продуктивність, ліквідність
2	Кіндрацька Г. І. [15]	Системний підхід: всі показники розглядаються у взаємозв'язку	Комплексність оцінювання	Система фінансових коефіцієнтів
3	Мних Є. В. [16]	Прикладний вимір: вимірюваність і порівнюваність показників у динаміці	Кількісне вираження ефективності	Прибуток, ліквідність, оборотність
4	Савицька Г. В. [17]	Ефективність як відношення результату до витрат ресурсів	Ресурсна продуктивність	ROA, ROE, оборотність активів
5	Brigham & Ehrhardt [18]	Максимізація вартості для акціонерів при обмежених ресурсах	Довгострокова цінність	WACC, EVA, рентабельність капіталу
6	Damodaran A. [21]	Рентабельність інвестованого капіталу та темп зростання доходу	ROIC > WACC як критерій ефективності	ROIC, Free Cash Flow
7	Porter M. E. [23]	Ефективність визначається конкурентною позицією в галузі	Стратегічний вимір	Частка ринку, конкурентна перевага
8	Kaplan & Norton [22]	Збалансована система показників (BSC)	Мультивимірне оцінювання	KPI за 4 перспективами BSC

Джерело: складено автором на основі опрацьованої наукової літератури.

Наукові дослідження показують, що розвиток методології оцінювання конкурентоспроможності підприємства має чітку тенденцію до інтеграції кількісних та якісних методів. Особливо актуальною для торговельних підприємств є розроблена Вовк О. М. тематика Gap-аналізу, яка дозволяє кількісно визначати розриви між фактичними та цільовими показниками ефективності. Вовк О. М. [27,28] у своїх публікаціях обґрунтовує комбінований підхід до оцінювання, який поєднує коефіцієнтний аналіз з методами причинно-наслідкової аналітики та сценарного моделювання.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, попри відмінності у акцентах, більшість авторів погоджуються, що ефективність є багатомірною характеристикою і не може бути зведена до одного показника. По-друге, фінансові показники (рентабельність, ліквідність, оборотність) є найбільш доступними для розрахунку і тому залишаються основою прикладного аналізу. По-третє, оцінювання ефективності набуває повноти лише у поєднанні з аналізом зовнішнього конкурентного середовища [15; 22].

Важливим є також часовий вимір ефективності. Розрізняють поточну (оперативну) ефективність, яка відображає результати за окремий звітний період, та стратегічну ефективність, яка характеризує здатність підприємства підтримувати та нарощувати результати в довгостроковій перспективі. Для управлінської аналітики необхідно враховувати обидва горизонти [18].

Класифікація підходів до визначення ефективності, представлена в табл. 1.1, свідчить про те, що кожен з них відображає певний аспект господарської діяльності. Витратний підхід акцентує увагу на мінімізації витрат при заданому результаті. Ресурсний підхід орієнтується на максимізацію виходу продукції чи доходу з одиниці ресурсу. Цільовий підхід оцінює ефективність через ступінь досягнення поставлених цілей. Системний підхід розглядає підприємство як цілісний механізм, ефективність якого визначається злагодженою взаємодією всіх його елементів [14; 15].

Для практичної аналітики найбільш прийнятним є поєднання ресурсного та цільового підходів. Ресурсний підхід дозволяє оцінювати оборотність активів та

продуктивність праці, а цільовий - рентабельність, яка відображає досягнення фінансових цілей. Системний підхід реалізується через збалансовану систему показників (BSC), що охоплює фінансову, клієнтську, операційну та навчальну складові [22].

У контексті оцінювання ефективності малих торговельних підприємств особливої актуальності набуває питання мінімальної достатньої системи показників. Дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених свідчать, що для підприємств з невеликою командою та обмеженою звітністю достатньо 5-8 ключових показників, розподілених за 2-3 групами [20; 22]. Це суттєво спрощує систему без суттєвої втрати аналітичної цінності.

Важливо також розрізняти статичну та динамічну ефективність. Статична ефективність оцінює стан підприємства у конкретний момент часу - наприклад, рентабельність активів у звітному році. Динамічна ефективність характеризує здатність підприємства поліпшувати свій стан у часі - тобто темп зростання показників. Для аналітики ефективності в конкурентних умовах необхідно оцінювати обидва виміри, оскільки навіть високий абсолютний рівень показника може маскувати негативну тенденцію [17; 21].

Ще одним виміром ефективності, що набуває все більшого значення в сучасних умовах, є адаптаційна ефективність - здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Підприємства з розвиненою аналітичною системою управління виявляють проблеми та можливості раніше і мають більше часу для адаптації. Це особливо актуально для малого бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища [22; 23].

Сучасна наукова дискусія щодо сутності ефективності підприємства містить ще один важливий аспект - розрізнення абсолютної та відносної ефективності. Абсолютна ефективність характеризує рівень показника у певний момент часу в абсолютному вираженні, наприклад рентабельність активів 55%. Відносна ефективність оцінює цей показник у порівнянні з базою - іншим підприємством, нормативом або власним попереднім результатом. Для управлінського аналізу

найбільш практичною є відносна ефективність у динаміці, оскільки вона дозволяє виявити тенденції незалежно від абсолютних значень [17].

Питання вибору показника-агрегатора ефективності також залишається дискусійним. Деякі автори пропонують інтегральні коефіцієнти, що об'єднують кілька показників у єдине значення. Проте практика свідчить, що будь-який інтегральний показник неминуче спотворює індивідуальну специфіку кожного виміру ефективності. Більш конструктивним є підхід, за якого кілька ключових показників розглядаються системно, а не зводяться до одного числа. Це дозволяє зберегти аналітичну чіткість кожного виміру і водночас забезпечити повноту оцінювання [15; 22].

Ще одним важливим аспектом є відносність ефективності. Показник рентабельності активів 55% є видатним результатом у більшості галузей. Водночас для підприємства, яке раніше демонструвало 60%, такий рівень означає погіршення. Тому оцінювання ефективності завжди потребує точки відліку: нормативне значення, динаміка за попередні роки або результати порівнянних підприємств [14]. Така диференціація дозволяє глибше дослідити чинники, що формують загальну результативність діяльності компанії забезпечуючи повноту аналітичного висновку.

Враховуючи багатогранність цієї категорії, за функціональною ознакою виділяють такі основні види ефективності підприємства:

- виробнича (операційна) ефективність - характеризує раціональність використання виробничих та операційних ресурсів для отримання доходу;
- фінансова ефективність - відображає здатність підприємства формувати прибуток, підтримувати ліквідність та структуру капіталу;
- ресурсна ефективність - визначає швидкість та повноту залучення активів в операційний процес (оборотність);
- ринкова (конкурентна) ефективність - характеризує позицію підприємства серед конкурентів та здатність утримувати частку ринку.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів ефективності підприємства для цілей аналітики

№	Вид	Зміст	Ключові показники	Значення для торгівлі
1	Операційна	Раціональність використання ресурсів у процесі діяльності	Оборотність активів, продуктивність	Висока: прямо впливає на дохід
2	Фінансова	Здатність генерувати прибуток і підтримувати платоспроможність	ROA, ROE, рентабельність, ліквідність	Висока: визначає стійкість підприємства
3	Ресурсна	Повнота та швидкість залучення активів в оборот	Оборотність запасів, активів, дебіторки	Критична: запаси і дебіторка - головні активи
4	Конкурентна	Здатність зберігати і нарощувати ринкові позиції	Частка ринку, лояльність клієнтів	Важлива: цінова конкуренція визначає маржу
5	Управлінська	Якість управлінських рішень і їх своєчасність	Дотримання KPI, швидкість реагування	Актуальна для малих підприємств

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17].

Для торговельних підприємств, до яких належить ТОВ «ТАН ТРЕЙД», найбільш значущими є фінансова та ресурсна ефективність, оскільки операційний цикл пов'язаний із закупівлями, продажами та управлінням оборотним капіталом. Збільшення обсягів діяльності при збереженні або покращенні рентабельності є основним критерієм ефективного управління. Зниження оборотності активів при незмінній маржі неминуче призводить до погіршення рентабельності активів і є ознакою недостатньо ефективного управління ресурсами [16; 17].

Конкурентне середовище є зовнішнім контекстом, в якому функціонує підприємство і в якому формуються умови для його ефективної діяльності. Під конкурентним середовищем розуміють сукупність суб'єктів та умов ринку, що визначають характер конкурентних відносин: кількість та силу конкурентів, рівень

цінового тиску, ступінь диференціації продуктів/послуг, можливості для отримання конкурентних переваг [23].

Класичним інструментом структурованого аналізу конкурентного середовища є модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера. Згідно з цією моделлю, привабливість галузі та потенційна прибутковість підприємства визначаються п'ятьма чинниками: загрозою появи нових учасників ринку, загрозою появи товарів-замінників, ринковою владою покупців, ринковою владою постачальників та інтенсивністю суперництва між наявними конкурентами [23].

Таблиця 1.3 – Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера для оптової торгівлі

Конкурентна сила	Рівень (1-5)	Характеристика для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	Вплив на ефективність
Загроза нових учасників	4 (висока)	Низькі бар'єри входу; нові гравці з'являються регулярно	Тиск на ціни та маржу
Загроза замінників	3 (помірна)	Клієнти можуть закуповувати напряму або через маркетплейси	Ризик скорочення клієнтської бази
Влада покупців	4 (висока)	Легкість переходу до конкурента; чутливість до ціни	Обмеження маржі, вимоги до сервісу
Влада постачальників	3 (помірна)	Залежить від товарних груп; є кілька альтернативних постачальників	Вплив на закупівельні ціни
Суперництво між гравцями	4 (висока)	Велика кількість дрібних і середніх посередників; цінова конкуренція	Постійний тиск на маржу

Джерело: складено автором на основі [23] та аналізу конкурентного середовища.

Загальна оцінка конкурентного середовища в сегменті є помірно-інтенсивною (середній бал 3,6 з 5). Це означає, що ТОВ «ТАН ТРЕЙД» діє в умовах реального конкурентного тиску, який потребує постійного управлінського контролю ефективності. Застосування моделі Портера до сегменту неспеціалізованої оптової торгівлі, де діє ТОВ «ТАН ТРЕЙД», дозволяє зробити наступні висновки:

- загроза нових учасників ринку: висока, оскільки бар'єри входу невисокі: для початку оптової торгівлі достатньо мінімального стартового капіталу і стандартних дозволів;

- загроза товарів-замінників: помірна, обумовлена можливістю клієнтів закуповувати товари безпосередньо у виробників або через електронні торговельні платформи;

- ринкова влада покупців: висока, оскільки в умовах великої кількості оптових посередників покупці мають можливість легко переключитися до конкурента;

- ринкова влада постачальників: помірна, залежить від ступеня монополізації постачання за окремими товарними групами;

- інтенсивність суперництва між гравцями: висока, особливо за ціновою ознакою.

Конкурентні детермінанти ефективності – це чинники конкурентного середовища, які безпосередньо впливають на фінансово-економічні результати підприємства. Їх поділяють на зовнішні та внутрішні. Кожна з цих груп детермінант має різну ступінь інтенсивності впливу на прибутковість бізнесу, тому їх ідентифікація є необхідною умовою для формування адаптивної стратегії управління.

До зовнішніх детермінант належать: рівень цінової конкуренції, динаміка попиту та пропозиції, поведінка конкурентів, вимоги клієнтів до якості та умов обслуговування, загальний стан економіки, кон'юнктура ринку постачальників. Ці чинники підприємство не може контролювати, але повинно враховувати в управлінні.

До внутрішніх детермінант відносять: структуру витрат підприємства, якість управління оборотним капіталом, ефективність системи продажів, наявність аналітичної системи підтримки управлінських рішень, репутацію та довіру клієнтів. На відміну від зовнішніх, ці чинники перебувають під безпосереднім впливом управлінських рішень [15].

Таблиця 1.4 – Конкурентні детермінанти ефективності підприємства в оптовій торгівлі

№	Детермінанта	Тип	Характер впливу	Показник-індикатор
1	Цінова конкуренція	Зовнішня	Знижує маржу, стимулює оптимізацію витрат	Рентабельність продажів
2	Вимоги клієнтів до сервісу	Зовнішня	Підвищує операційні витрати при незмінних цінах	Частка повторних клієнтів
3	Кон'юнктура постачання	Зовнішня	Впливає на закупівельні ціни і доступність товару	Закупівельна ціна, маржа
4	Структура витрат	Внутрішня	Визначає здатність зберігати маржу при ціновому тиску	Частка витрат у доході
5	Управління активами	Внутрішня	Визначає ROA та здатність генерувати дохід із ресурсів	Оборотність активів
6	Аналітична система	Внутрішня	Забезпечує своєчасне виявлення відхилень та реакцію	Виконання KPI
7	Якість клієнтської бази	Внутрішня	Впливає на стабільність доходу і середній чек	Повторні клієнти

Джерело: складено автором на основі [15; 17; 23].

Конкурентне середовище впливає на ефективність підприємства через три основних канали. Перший – ціновий: конкуренція обмежує можливість підвищення цін, що безпосередньо впливає на рентабельність продажів. Другий – сервісний: підвищення вимог клієнтів спонукає підприємство інвестувати в операційні поліпшення. Третій – витратний: конкурентний тиск вимагає підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення конкурентоспроможного рівня цін при достатній маржі [23].

В умовах сучасного ринку конкурентоспроможність торговельного підприємства визначається не лише ціновим фактором. Серед нецінових конкурентних переваг особливого значення набувають: надійність і стабільність постачання, швидкість обробки замовлень, якість документообігу, персоналізований підхід до клієнтів та гнучкість комерційних умов. Підприємство

з розвиненою системою управлінської аналітики краще здатне реагувати на зміни конкурентного середовища [22].

1.2 Методичний інструментарій оцінювання ефективності підприємства

Горизонтальний аналіз (Динамічний аналіз). Цей метод ґрунтується на дослідженні зміни абсолютних значень показників у часі. Для торгових підприємств горизонтальний аналіз дозволяє:

- Виявити тренди у розвитку доходів, витрат та прибутку;
- Визначити періоди прискорення чи уповільнення зростання;
- Оцінити вплив сезонних факторів на результати діяльності;
- Прогнозувати майбутні значення показників з урахуванням історичних даних.

При проведенні горизонтального аналізу ТОВ «ТАН ТРЕЙД» виявлено, що дохід зростає на середньорічний темп 41,5%, при цьому прибуток зростає з тією самою швидкістю (83,3% за два роки), що свідчить про стабільність рентабельності. Така динаміка є позитивним індикатором, проте для її збереження в конкурентному середовищі підприємство має постійно моніторити ризики некерованого зростання витрат.

Вертикальний аналіз (структурний аналіз). Вертикальний аналіз ґрунтується на визначенні структури активів, капіталу та витрат підприємства. Цей метод дозволяє:

- Виявити питому вагу основних статей балансу та звіту про прибутки;
- Порівняти структуру з нормативними значеннями та структурою конкурентів;
- Визначити наявність диспропорцій у розміщенні активів чи формуванні витрат;
- Провести аналіз якості прибутку (питома вага основної діяльності, інших доходів тощо).

Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» вертикальний аналіз показав, що змінні витрати стабільні (75% доходів), що вказує на відсутність ефекту масштабу та необхідність перегляду умов закупівель.

Коефіцієнтний аналіз. Цей метод базується на розрахунку та аналізі співвідношень між окремими показниками фінансової звітності. Коефіцієнти дозволяють:

- Нормалізувати показники, усунувши вплив розміру підприємства;
- Порівнювати підприємства різного розміру та галузі;
- Виявляти приховані тенденції у розвитку;
- Проводити прогнозний аналіз з урахуванням історичних співвідношень.

Основні групи коефіцієнтів включають:

- Коефіцієнти рентабельності (ROA, ROE, ROS, ROIC)
- Коефіцієнти ліквідності (поточна, швидка, абсолютна)
- Коефіцієнти платоспроможності (коефіцієнт автономії, коефіцієнт боргу)
- Коефіцієнти оборотності (активів, запасів, дебіторську заборгованість)
- Коефіцієнти зростання (температура приросту активів, доходів, прибутку)

Факторний аналіз Факторний аналіз використовує принцип розкладання кінцевого показника на його чинники. Найбільш поширеною моделлю для аналізу рентабельності активів є модель Дюпон (формула 1.1):

$$ROA = ROS \times AT = (\text{Прибуток} \div \text{Дохід}) \times (\text{Дохід} \div \text{Активи}). \quad (1.1)$$

Ця модель дозволяє виявити, за рахунок якого фактора відбулася зміна ROA – за рахунок зміни рентабельності продажів або за рахунок зміни оборотності активів. Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» аналіз показав, що зниження ROA обумовлено виключно зниженням оборотності активів, тоді як рентабельність продажів залишається стабільною.

Гар-аналіз. Гар-аналіз (аналіз розривів) передбачає порівняння фактичних значень показників із плановими чи цільовими значеннями. Для кожного показника розраховується розрив (gar), (формула 1.2):

$$Gar = \text{Фактичне значення} - \text{Цільове значення}. \quad (1.2)$$

На основі розрахункових розривів визначаються пріоритети коригувальних дій. У рамках дипломної роботи застосовано розширений Gap-аналіз з урахуванням зважування розривів щодо їхнього впливу на кінцевий результат.

Причинно-наслідкова аналітика. Цей метод фокусується на виявленні причин зміни показників, що відбулися. Причинно-наслідкова аналітика дозволяє: перейти від констатації факту до його пояснення; виявити керовані та некеровані причини; визначити, які чинники може впливати менеджмент; сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо покращення.

Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» причинно-наслідковий аналіз визначив п'ять основних детермінант зміни ефективності: зниження оборотності активів, відсутність оптимізації витрат, надмірна ліквідність, відсутність системи КРІ та концентрація функцій управління.

Оцінювання ефективності підприємства здійснюється за допомогою системи методів і показників, які у сукупності дозволяють отримати повне уявлення про стан підприємства та динаміку його розвитку. Ключовою вимогою до інструментарію є практичність: кожен метод має відповідати конкретному управлінському питанню та бути застосовним до доступної інформаційної бази [15; 16].

Горизонтальний (трендовий) аналіз передбачає порівняння показників у динаміці за кількома звітними періодами. Дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни ключових показників, виявити тенденції та оцінити динаміку розвитку (формули 1.3 та 1.4) [16]:

$$\Delta = \text{ПЗ} - \text{ПБ}. \quad (1.3)$$

$$\text{Тп} = ((\text{ПЗ} \div \text{ПБ}) - 1) \times 100\%. \quad (1.4)$$

де Δ – абсолютне відхилення;

Тп – темп приросту;

ПЗ – показник звітного року;

ПБ – показник базового року.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити питому вагу окремих статей у загальному підсумку. Для підприємства торгівлі корисним є аналіз частки витрат та прибутку у доході, що показує ефективність управління витратною базою [14].

Коефіцієнтний аналіз є основним інструментом оцінювання ефективності. Він дозволяє зіставляти різні показники між собою та порівнювати підприємство з нормативними значеннями. Виділяють чотири основні групи показників [14; 15].

Перша група – показники рентабельності (формули 1.5-1.8):

$$ROS = \text{Прибуток} \div \text{Дохід} \times 100\%. \quad (1.5)$$

$$ROA = \text{Прибуток} \div \text{Активи} \times 100\%. \quad (1.6)$$

$$ROE = \text{Прибуток} \div \text{Власний капітал} \times 100\%. \quad (1.7)$$

$$\text{Рентабельність витрат} = \text{Прибуток} \div \text{Витрати} \times 100\%. \quad (1.8)$$

Системний аналіз цієї групи показників дає змогу виявити «вузькі місця» у формуванні фінансового результату та визначити стратегічні резерви підвищення прибутковості підприємства.

Рентабельність продажів показує, яку частку доходу підприємство перетворює на прибуток. Рентабельність активів відображає ефективність використання всієї ресурсної бази. Рентабельність власного капіталу є основним показником для оцінювання прибутковості власників підприємства [18].

Друга група – показники ліквідності (формули 1.9-1.11):

$$K_{\text{пл}} = OA \div ПЗ. \quad (1.9)$$

$$K_{\text{шл}} = (OA - З) \div ПЗ. \quad (1.10)$$

$$K_{\text{ал}} = ГК \div ПЗ. \quad (1.11)$$

де $K_{\text{пл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання;

$K_{\text{шл}}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності;

З – запаси;

$K_{\text{ал}}$ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

ГК – грошові кошти.

Таблиця 1.5 – Переваги та обмеження основних методів аналізу ефективності

№	Метод	Переваги	Обмеження	Умова застосування
1	Горизонтальний аналіз	Простота розрахунку; наочність тенденцій	Не враховує інфляцію; не порівнює з галуззю	Мінімум 3 роки даних
2	Коефіцієнтний аналіз	Стандартизованість; можливість нормативного порівняння	Нормативи не завжди актуальні для галузі	Наявність балансових даних
3	Модель Дюпон	Факторна декомпозиція; визначення джерела зміни ROA	Двофакторна; не враховує структуру капіталу	Потрібні ROA, ROS, АТ
4	Gap-аналіз	Чітке формулювання резервів; кількісна оцінка розриву	Потребує обґрунтованого цільового значення	Визначені цільові орієнтири
5	Сценарне моделювання	Оцінка альтернатив до впровадження	Залежить від якості вихідних припущень	Структурована модель витрат
6	SWOT-аналіз	Охоплює внутрішні та зовнішні фактори	Якісний; суб'єктивність оцінок	Поєднання з кількісними методами

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 19; 22].

Аналіз переваг та обмежень методів свідчить, що жоден з них не є універсальним. Практична цінність методів зростає при їх поєднанні: горизонтальний аналіз виявляє тенденції, коефіцієнтний - їх масштаб відносно нормативів, модель Дюпон - факторну природу змін, Gap-аналіз - конкретні резерви, а сценарне моделювання - очікуваний ефект від заходів. Такий комплексний підхід забезпечує переходи від спостереження до рішення [15].

Окремо слід зупинитися на практичних аспектах застосування аналітичного інструментарію в умовах малого підприємства. Головне обмеження полягає у неповноті та нестандартизованості даних. Однак навіть при наявності лише річних показників доходу, витрат, активів та зобов'язань можна розрахувати всі чотири групи коефіцієнтів та провести факторний аналіз за моделлю Дюпон. Цього достатньо для обґрунтованих управлінських висновків [16].

Для забезпечення порівнюваності даних у динаміці необхідно дотримуватися однорідності методики розрахунку показників. Якщо у різних роках вихідні дані формувалися за різними обліковими принципами, це може спотворити результати горизонтального аналізу. Тому при підготовці аналітичної бази необхідно перевіряти відповідність методики розрахунку між роками та коригувати дані при необхідності [14].

Нормативне значення поточної ліквідності для торговельних підприємств становить від 1,5 до 2,5. Перевищення нормативів може свідчити про надлишкове накопичення ліквідних активів, які не використовуються в обороті [14].

Третя група – показники фінансової стійкості(формули 1.12-1.14):

$$K_{\text{авт}} = \text{ВК} \div \text{А}. \quad (1.12)$$

$$K_{\text{бн}} = \text{Зоб} \div \text{ВК}. \quad (1.13)$$

$$M_{\text{вк}} = \text{ВOK} \div \text{ВК}. \quad (1.14)$$

де $K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії;

ВК – власний капітал;

А – активи;

$K_{\text{бн}}$ – коефіцієнт боргового навантаження;

Зоб – зобов'язання;

$M_{\text{вк}}$ – маневреність власного капіталу;

ВOK – власні оборотні кошти.

Нормативне значення коефіцієнта автономії становить $\geq 0,5$. Зростання цього показника свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства [15].

Четверта група – показники ділової активності (оборотності), (формули 1.15-1.19):

$$O_a = \text{Д} \div \text{А}. \quad (1.15)$$

$$O_{\text{вк}} = \text{Д} \div \text{ВК}. \quad (1.16)$$

$$O_{\text{зоб}} = \text{Д} \div \text{Зоб}. \quad (1.17)$$

$$O_3 = \text{В} \div \text{З}. \quad (1.18)$$

$$\Pi_{\text{oa}} = 365 \div O_a. \quad (1.19)$$

де O_a – оборотність активів;

D – дохід;

A – активи;

$O_{вк}$ – оборотність власного капіталу;

$ВК$ – власний капітал;

$O_{зоб}$ – оборотність зобов'язань;

$Зоб$ – зобов'язання;

O_z – оборотність запасів;

B – витрати;

Π_{oa} – період обороту активів.

Вищий рівень оборотності свідчить про більш ефективне використання ресурсів. Для торговельного підприємства оборотність активів вище 2,0 вважається прийнятним рівнем [16].

Таблиця 1.6 – Нормативні значення ключових показників ефективності

№	Показник	Орієнтовний норматив	Тлумачення відхилень
1	Поточна ліквідність	$\geq 1,5-2,0$	$< 1,5$ - ризик неплатоспроможності; $> 2,5$ - надлишок оборотних активів
2	Швидка ліквідність	$\geq 0,8-1,0$	$< 0,8$ - ризик затримки оплат; $> 2,0$ - надлишок ліквідних активів
3	Абсолютна ліквідність	$\geq 0,2-0,35$	$< 0,2$ - дефіцит грошей; $> 0,5$ - гроші не в обороті
4	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	$< 0,5$ - залежність від кредиторів; зростання - позитивно
5	Боргове навантаження	$\leq 1,0$	$> 1,0$ - зобов'язання перевищують власний капітал
6	Рентабельність продажів	Галузевий орієнтир (торгівля: 5-25%)	Оцінювати в динаміці та порівнянні
7	ROA	Для торгівлі: $\geq 10-15\%$	Зниження - ресурси залучаються неефективно
8	Оборотність активів	Для торгівлі: $\geq 2,0$	$< 2,0$ - повільне залучення активів в оборот

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 18].

Факторний аналіз дозволяє виявити вплив окремих чинників на зміну результуючого показника. Для аналізу ефективності підприємства широко

використовується модель Дюпон (DuPont analysis), яка розкладає рентабельність активів на два ключових фактори (формули 1.20-1.21) [18]:

$$ROA = ROS \times AT. \quad (1.20)$$

$$ROA = \left(\frac{\text{Прибуток}}{\text{Дохід}} \right) \times \left(\frac{\text{Дохід}}{\text{Активи}} \right). \quad (1.21)$$

Ця декомпозиція показує, що підвищити ROA можна або через підвищення маржі (покращення операційної ефективності), або через прискорення оборотності (покращення ресурсної ефективності), або через обидва напрями одночасно. Зниження будь-якого з цих факторів при незмінності іншого призводить до погіршення ROA [18; 21].

Гар-аналіз (аналіз розривів) є інструментом оцінювання відхилення фактичного стану від бажаного або цільового. Він дозволяє кількісно визначити розриви між поточними та потенційно досяжними показниками ефективності та обґрунтувати необхідні управлінські заходи [22].

Конкурентна позиція підприємства визначає умови, в яких воно формує свої фінансові результати. Підприємство з сильною конкурентною позицією може підтримувати вищу маржу та легше залучати нових клієнтів. Підприємство зі слабкою конкурентною позицією змушене постійно знижувати ціни, що стискає маржу та знижує рентабельність [23].

Для кількісного відображення конкурентної позиції використовують різні інструменти. Матриця BCG (Boston Consulting Group) оцінює конкурентну позицію через відносну частку ринку та темп зростання. Матриця McKinsey/GE поєднує привабливість галузі та конкурентну силу підприємства. Для малих торговельних підприємств практичнішим є бальний метод оцінки за ключовими конкурентними параметрами, який дозволяє отримати узагальнену оцінку без необхідності збирати складну ринкову статистику [17; 22]. Зокрема, до таких параметрів традиційно відносять гнучкість цінової політики, широту та унікальність асортименту, рівень якості обслуговування клієнтів, а також зручність логістичних або просторових рішень. Порівняльний аналіз цих критеріїв із показниками найближчих

конкурентів дає змогу виявити стратегічні розриви та своєчасно скоригувати операційну діяльність.

Важливим аспектом є зв'язок між конкурентним середовищем та вибором стратегії підвищення ефективності. За Портером, підприємство може досягти конкурентної переваги або через лідерство за витратами (мінімізація витрат і ціни), або через диференціацію (унікальна цінність для клієнта), або через фокусування (обслуговування вузького сегменту). Для малого торговельного підприємства найчастіше реалістичним є поєднання відносного лідерства за витратами (завдяки мінімальним накладним) з диференціацією через якість сервісу [23].

Таблиця 1.7 – Зв'язок між конкурентними стратегіями та пріоритетами управління ефективністю

№	Конкурентна стратегія	Ключовий пріоритет ефективності	Основні показники контролю	Актуальність для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»
1	Лідерство за витратами	Мінімізація витрат та підвищення оборотності	Частка витрат у доході, АТ	Висока: низькі накладні - перевага
2	Диференціація	Підвищення цінності для клієнта при контролі маржі	ROS, частка постійних клієнтів	Помірна: персоналізований сервіс
3	Фокусування	Ефективність у вузькому сегменті	Дохід на клієнта, оборотність запасів	Помірна: неспеціалізований профіль
4	Комбінована	Баланс між маржею і оборотністю	ROA, ROS, АТ одночасно	Висока: рекомендована для ТОВ

Джерело: складено автором на основі [22; 23].

Таким чином, конкурентне середовище не лише визначає зовнішні умови діяльності підприємства, а й формує пріоритети системи управління ефективністю. В умовах ринку оптової торгівлі з помірно-інтенсивною конкуренцією для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» найбільш перспективною є комбінована стратегія, що поєднує контроль витрат, підвищення оборотності активів та розвиток сервісної складової конкурентоспроможності.

Ринкова концентрація та конкурентна динаміка є ще одним важливим аспектом конкурентного середовища. У сегменті неспеціалізованої оптової торгівлі спостерігається висока фрагментованість: ринок представлений переважно малими та середніми підприємствами, тоді як великих спеціалізованих дистриб'юторів відносно небагато. Така структура означає, що жоден одиничний гравець не має можливості диктувати ринкові ціни, і конкуренція відбувається переважно за рахунок операційної ефективності та якості сервісу [23].

Цифровізація як зовнішній чинник конкурентного середовища набуває все більшого значення. Розвиток електронних торговельних платформ та маркетплейсів поступово змінює традиційну модель оптової торгівлі. Підприємства, що оперативнo адаптуються до цифрових каналів комунікації з клієнтами, мають конкурентну перевагу. Для малих підприємств, таких як ТОВ «ТАН ТРЕЙД», це означає необхідність інвестицій у базові цифрові інструменти: CRM-систему, онлайн-комунікації та елементарну аналітику продажів [12].

З урахуванням всіх зазначених чинників конкурентного середовища, загальну систему факторів, що впливають на ефективність торговельного підприємства в конкурентних умовах, можна структурувати у вигляді двох груп: зовнішніх (неконтрольованих) та внутрішніх (контрольованих). Управлінська задача полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси при адаптації до зовнішніх умов. Фіксація фактичного значення показника. Розрахунок $Gap = \text{Цільове значення} - \text{Фактичне значення}$. Аналіз причин, що зумовлюють розрив. Розроблення заходів для усунення розриву.

Причинно-наслідкова аналітика спрямована на визначення причин зміни показників ефективності та виявлення взаємозв'язків між окремими факторами. Вона дозволяє переходити від констатації тенденцій до пояснення їх природи та формулювання управлінських висновків [15].

Сценарне моделювання дозволяє оцінити наслідки різних управлінських рішень до їх практичного впровадження. Метод передбачає побудову кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації та розрахунок очікуваного фінансового ефекту для кожного [19].

Таким чином, наведений методичний інструментарій формує цілісну аналітичну систему, де кожен метод виконує свою функцію. Систематизований перелік та характеристики застосованих методів наведено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Методичний інструментарій оцінювання ефективності підприємства

№	Метод	Зміст	Аналітична цінність	Застосування в роботі
1	Горизонтальний аналіз	Порівняння показників у динаміці за роками	Виявлення тенденцій і темпів змін	Аналіз показників 2023-2025 рр.
2	Коефіцієнтний аналіз	Розрахунок відносних показників рентабельності, ліквідності, стійкості, оборотності	Оцінювання фінансового стану	Основа аналітики Розділу 2
3	Модель Дюпон	Декомпозиція $ROA = ROS \times AT$	Виявлення факторів зміни ефективності	Факторний аналіз у п. 2.1 та 2.4
4	Причинно-наслідкова аналітика	Встановлення причин зміни показників	Перехід від опису до пояснення	Підрозділ 2.4
5	Gap-аналіз	Оцінювання розривів між фактичним та цільовим станом	Кількісне визначення резервів	Підрозділ 2.4
6	SWOT-аналіз	Оцінювання сильних/слабких сторін та можливостей/загроз	Комплексний погляд на позицію підприємства	Підрозділ 3.2
7	Сценарне моделювання	Розрахунок ефекту від управлінських заходів	Обґрунтування рішень до впровадження	Підрозділ 3.1
8	KPI-аналіз	Моніторинг ключових показників ефективності	Регулярний оперативний контроль	Підрозділ 3.3

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 19; 22].

При виборі методів аналізу необхідно враховувати доступність та якість даних. Для підприємства з річними показниками оптимальним є поєднання горизонтального та коефіцієнтного аналізу, доповненого факторним аналізом за

моделлю Дюпон та Gap-аналізом. Такий набір методів дозволяє отримати повну картину ефективності без надмірного ускладнення аналітичних процедур.

Важливим є й питання інтерпретації результатів. Числовий показник сам по собі не є ні «хорошим», ні «поганим» - він отримує сенс лише у порівнянні з базою. Базою може слугувати нормативне значення, результат попереднього року або прогнозний показник. Тому система показників завжди має супроводжуватися аналітичним коментарем [17].

Висновки до першого розділу

1. Проведений теоретичний аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективність підприємства є комплексною, багатовимірною економічною категорією, що охоплює операційну, фінансову, ресурсну та конкурентну складові. Для торговельного підприємства найбільш значущими є фінансова та ресурсна ефективність, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування прибутку та швидкість обороту товарно-матеріальних цінностей і коштів. Ключовою відмінністю між ефективністю та результативністю є те, що перша оцінює не лише факт досягнення мети, а й ціну, заплачену за це, тобто співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів.

2. Методичний інструментарій оцінювання ефективності включає горизонтальний аналіз, коефіцієнтний аналіз (чотири групи показників: рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, оборотність), факторний аналіз за моделлю Дюпон ($ROA = ROS \times AT$), Gap-аналіз та сценарне моделювання. Ці методи є взаємодоповнюючими: горизонтальний і коефіцієнтний аналіз дозволяють оцінити динаміку та структуру показників, модель Дюпон розкладає загальну ефективність на окремі фактори, Gap-аналіз виявляє стратегічні розриви, а сценарне моделювання дає можливість прогнозувати наслідки управлінських рішень.

3. Конкурентне середовище є суттєвою детермінантою ефективності підприємства. Аналіз за моделлю Портера виявив помірно-інтенсивний рівень конкуренції (середній бал 3,6/5) в сегменті неспеціалізованої оптової торгівлі.

Конкурентне середовище впливає на ефективність через цінові, сервісні та витратні канали, змушуючи підприємства постійно балансувати між збереженням маржі та задоволенням вимог покупців. Внутрішні детермінанти (структура витрат, управління активами, аналітична система) перебувають під безпосереднім управлінським контролем і є основним об'єктом для підвищення ефективності, оскільки саме вони дозволяють підприємству адаптуватися до зовнішнього конкурентного тиску та реалізовувати конкурентні переваги.

2 ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАН ТРЕЙД» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

2.1 Аналітика фінансово-економічних результатів ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Для проведення прикладного аналізу ефективності необхідно передусім визначити базу дослідження. ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 45884043) є суб'єктом господарювання, зареєстрованим у місті Рівне, Україна, у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності підприємства є 46.90 «Неспеціалізована оптова торгівля» за Класифікацією видів економічної діяльності ДК 009:2010 [9]. За відкритими реєстраційними даними аналітичної системи YouControl, підприємство діє з 2021 року [3].

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю передбачає ведення господарської діяльності на основі статутного капіталу, самостійне формування комерційної та цінової політики, укладання договорів із контрагентами, а також відповідальність за результати діяльності в межах чинного законодавства України [5; 6]. Для економічного аналізу така форма зручна, оскільки дозволяє систематизувати дані за доходами, витратами, активами, власним капіталом і зобов'язаннями.

Характер діяльності підприємства – комерційно-посередницька та торговельна. Операційний цикл охоплює: пошук і взаємодію з постачальниками, формування товарних пропозицій, укладання договорів із клієнтами, виконання замовлень, оформлення документообігу та контроль розрахунків. За аналітичними даними, у 2023-2025 рр. підприємство працювало з невеликою командою (1 особа), що обумовлює необхідність максимальної операційної ефективності та спрощених процесів управлінського контролю [3]. Враховуючи таку обмеженість кадрових ресурсів, впровадження єдиної системи моніторингу ключових показників (KPI) та автоматизація аналітичної роботи стають критично важливими для підтримання конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД».

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАН ТРЕЙД»
2	Скорочена назва	ТОВ «ТАН ТРЕЙД»
3	Код ЄДРПОУ	45884043
4	Місцезнаходження	м. Рівне, Рівненська область, Україна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
6	Основний вид діяльності (КВЕД)	46.90 - Неспеціалізована оптова торгівля
7	Характер діяльності	Комерційна, торговельна, посередницька
8	Аналітичний період	2023-2025 рр.
9	Кількість працівників	1 особа (за аналітичними даними)
10	Особливість інформаційної бази	Узагальнені показники за єдиним комерційним контуром

Джерело: складено автором за даними YouControl та відкритими реєстраційними даними [8].

Слід зазначити особливість інформаційної бази. Діяльність підприємства у 2023-2024 рр. відображалася переважно через контур ФОП, а у 2025 р. - через узагальнений контур ТОВ + ФОП. У роботі використано узагальнені показники без деталізації внутрішніх юридичних форм.

Таблиця 2.2 – Узагальнені фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД», грн

№	Показник	2023	2024	2025
1	Дохід	1 200 000	1 600 000	2 200 000
2	Витрати	900 000	1 200 000	1 650 000
3	Прибуток	300 000	400 000	550 000
4	Активи	500 000	700 000	1 000 000
5	Власний капітал	300 000	450 000	650 000
6	Зобов'язання	200 000	250 000	350 000
7	Кількість працівників, осіб	1	1	1

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства.

Узагальнені фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 рр. наведені в табл. 2.2. та є основою для всіх наступних аналітичних

розрахунків. Наочно динаміку зміни ключових результатів діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» представлено на рис. 2.1.

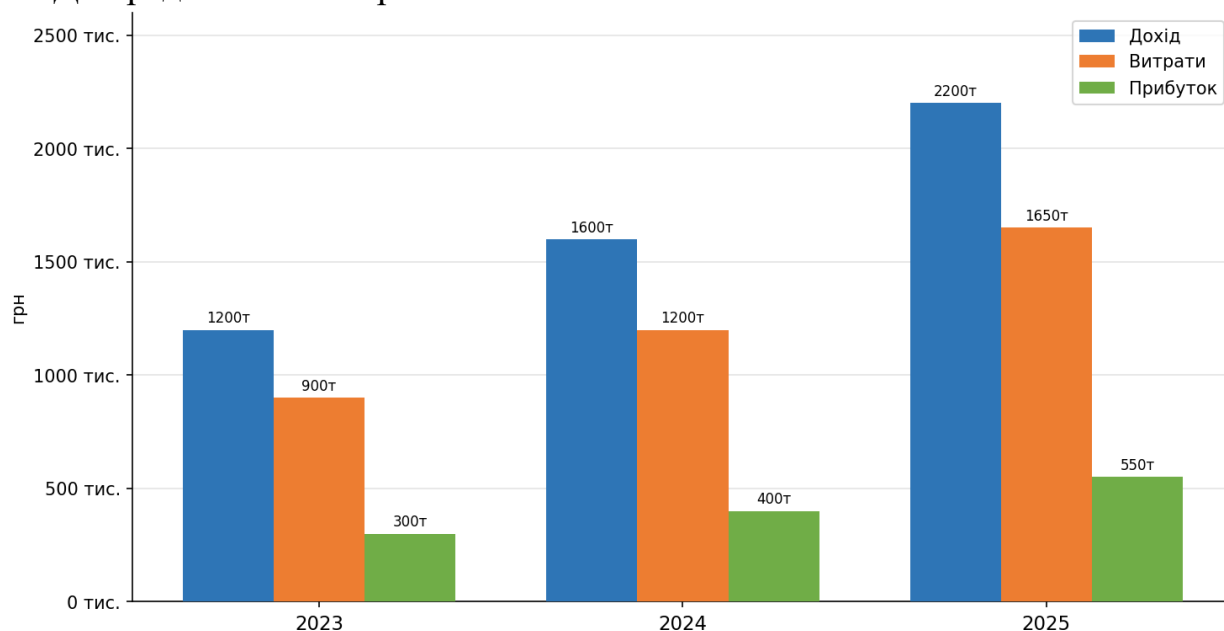


Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Як видно з рис. 2.1, протягом аналізованого періоду спостерігається стабільна позитивна динаміка всіх фінансових показників ТОВ «ТАН ТРЕЙД». Дохід підприємства стрімко зріс із 1200 тис. грн у 2023 році до 2200 тис. грн у 2025 році. Пропорційно до зростання доходів збільшувалися і витрати, проте підприємству вдалося забезпечити відповідне зростання чистого прибутку, який на кінець 2025 року становив 550 тис. грн.

Горизонтальний аналіз дозволяє оцінити динаміку зміни показників діяльності у часі. Для оцінювання фінансово-економічного стану ТОВ «ТАН ТРЕЙД» було проаналізовано ключові статті звітності підприємства, зокрема динаміку доходів, витрат, прибутку, а також зміну обсягів активів, власного капіталу та зобов'язань за три роки. Такий підхід дає можливість не лише зафіксувати фактичний стан справ, а й виявити базові тенденції розвитку компанії. Зокрема, темпи приросту чистого прибутку, що випереджають темпи зростання витрат, свідчать про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Детальні результати розрахунків наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Показник	2023	2024	2025	Темп 2024/2023, %	Темп 2025/2024, %	Темп 2025/2023, %
Дохід, грн	1 200 000	1 600 000	2 200 000	+33,3	+37,5	+83,3
Витрати, грн	900 000	1 200 000	1 650 000	+33,3	+37,5	+83,3
Прибуток, грн	300 000	400 000	550 000	+33,3	+37,5	+83,3
Активи, грн	500 000	700 000	1 000 000	+40,0	+42,9	+100,0
Власний капітал, грн	300 000	450 000	650 000	+50,0	+44,4	+116,7
Зобов'язання, грн	200 000	250 000	350 000	+25,0	+40,0	+75,0

Джерело: розраховано автором за статистичними даними на основі [8].

Дохід підприємства зріс з 1 200 000 грн у 2023 р. до 2 200 000 грн у 2025 р., тобто на 83,3% за три роки. Щорічні темпи приросту становили 33,3% та 37,5% відповідно, що свідчить про стабільну та прискорювану динаміку. Витрати зростали такими ж темпами, як і дохід (+83,3%), що означає збереження незмінного співвідношення 75/25.

Прибуток збільшився з 300 000 грн до 550 000 грн (+83,3%). Оскільки темп приросту прибутку збігається з темпом приросту доходу, рентабельність продажів залишилась незмінною - 25,0%.

Активи зросли більш інтенсивно (+100,0%) порівняно з доходом (+83,3%). Це є важливою ознакою: ресурсна база розширювалася швидше, ніж операційна віддача від неї. Власний капітал зріс на 116,7%, зобов'язання - на 75,0%, що свідчить про зміцнення фінансової структури.

Перейдемо до коефіцієнтного аналізу. Першою групою є показники рентабельності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «ТАН ТРЕЙД», %

№	Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
1	Рентабельність продажів (ROS)	25,0	25,0	25,0	0,0 в.п.
2	Рентабельність активів (ROA)	60,0	57,1	55,0	-5,0 в.п.
3	Рентабельність власного капіталу (ROE)	100,0	88,9	84,6	-15,4 в.п.
4	Рентабельність витрат	33,3	33,3	33,3	0,0 в.п.

Джерело: розраховано автором за статистичними даними на основі [8].

Рентабельність продажів незмінна – 25,0% протягом усього аналізованого періоду. Це означає, що з кожних 100 грн доходу підприємство стабільно отримує 25 грн чистого прибутку. Стабільна маржа свідчить про контрольоване управління витратами.

Водночас показник рентабельності активів (ROA) знизився з 60,0% до 55,0%. Головна причина полягає в тому, що активи зростали швидше за прибуток (+100% проти +83,3%). Попри зниження, рівень ROA залишається достатньо високим і свідчить про загальну прибутковість операційної діяльності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) скоротилась зі 100,0% до 84,6%. Основна причина полягає у випереджальних темпах приросту власного капіталу (+116,7%), що перевищує темп приросту прибутку (+83,3%). Накопичення власного капіталу є позитивним, однак з погляду ефективності його використання бажане швидше зростання прибутку.

Другою групою є показники ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Показник	2023	2024	2025	Норматив	Відповідність
1	Поточна ліквідність	2,12	2,46	2,57	$\geq 1,5$	Відповідає
2	Швидка ліквідність	1,43	1,70	1,86	$\geq 0,8$	Відповідає
3	Абсолютна ліквідність	0,50	0,72	0,86	$\geq 0,2$	Відповідає; потенційний надлишок

Джерело: розраховано автором за статистичними даними на основі [8].

Усі показники ліквідності перевищують нормативні значення і мають тенденцію до зростання. Поточна ліквідність збільшилась з 2,12 до 2,57 - оборотні активи більш ніж удвічі перевищують поточні зобов'язання. Абсолютна ліквідність підвищилась з 0,50 до 0,86, що суттєво перевищує норматив ($\geq 0,2$). Це вказує на накопичення значного обсягу грошових коштів, які не використовуються ефективно в обороті.

Третьою групою є показники фінансової стійкості. Для поглибленого аналізу структури витрат виконано деталізацію за можливими статтями (табл. 2.6). Оскільки підприємство не надавало повної аналітики витрат, деталізацію здійснено на основі типової структури малого торговельного підприємства з аналогічним профілем та масштабом.

Таблиця 2.6 – Аналітична деталізація структури витрат ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (оцінка), %

№	Стаття витрат	2023 (оцінка)	2024 (оцінка)	2025 (оцінка)	Тенденція
1	Закупівельна вартість товарів	55-60	55-60	55-60	Стабільна частка
2	Транспортно-логістичні витрати	7-10	7-10	8-11	Незначне зростання
3	Банківські комісії та фінансові витрати	1-2	1-2	1-2	Стабільна частка
4	Витрати на зв'язок і комунікації	1-2	1-2	1-2	Стабільна частка
5	Оренда складу / приміщення	3-5	3-5	3-5	Стабільна частка
6	Інші операційні витрати	5-8	5-8	5-8	Стабільна частка
7	Разом витрати, % від доходу	75	75	75	Стабільне співвідношення

Джерело: оцінка автором на основі типової структури малого торговельного підприємства.

Аналіз оціночної структури витрат дозволяє виявити потенційні статті для оптимізації. Закупівельна вартість товарів є основною статтею і становить 55-60% доходу. Транспортно-логістичні витрати є другою за значущістю статтею з тенденцією до зростання, що потенційно пов'язано зі збільшенням обсягу замовлень та дальністю перевезень. Оренда складу / приміщення є відносно постійною статтею, яка потенційно могла б зменшуватися у відносному вимірі при зростанні доходу, однак залишається стабільною, що є ознакою відсутності ефекту масштабу.

Оцінка операційного циклу підприємства. Операційний цикл торговельного підприємства включає три ключові фази: фазу закупівлі (час від розміщення замовлення постачальнику до отримання товару), фазу зберігання (час перебування товару на складі до реалізації) та фазу дебіторської заборгованості (час від реалізації до отримання оплати). Загальна тривалість операційного циклу визначає оборотність активів та обсяг необхідного оборотного капіталу.

Таблиця 2.7 – Динаміка ключових фінансових коефіцієнтів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» у порівнянні з нормативами

№	Показник	2023	2024	2025	Норматив	Динаміка	Управлінська оцінка
1	ROA, %	60,0	57,1	55,0	$\geq 15\%$	Знижується	Увага: зниження при перевищенні норми
2	ROE, %	100,0	88,9	84,6	$\geq 10\%$	Знижується	Увага: власний капітал зростає швидше прибутку
3	ROS, %	25,0	25,0	25,0	5-25%	Стабільна	Добре; потенціал для підвищення
4	Поточна ліквідність	2,12	2,46	2,57	1,5-2,5	Зростає	Легкий надлишок; частина - в обороті
5	Абсолютна ліквідність	0,50	0,72	0,86	0,2-0,35	Зростає	Суттєвий надлишок грошових залишків
6	Коефіцієнт автономії	0,60	0,64	0,65	$\geq 0,5$	Зростає	Відмінно: незалежність зростає
7	Оборотність активів	2,40	2,29	2,20	$\geq 2,0$	Знижується	Увага: знижується при перевищенні мінімуму

Джерело: розраховано автором за статистичними даними та нормативних значень [8; 14; 15].

Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» оціночна тривалість операційного циклу складає приблизно 90-110 днів, з яких: закупівля та отримання товару - 10-20 днів, зберігання - 30-50 днів, розрахунки з покупцями - 30-45 днів. Скорочення будь-якої з цих фаз безпосередньо підвищить оборотність активів, не потребуючи збільшення ресурсної бази.

Зведений аналіз у табл. 2.8 наочно демонструє загальну картину стану підприємства. Підприємство є фінансово стійким та прибутковим, усі показники відповідають нормативам. Однак дві ключові тенденції потребують управлінської уваги: зниження ROA і оборотності активів (при нормативному перевищенні) та надлишкова абсолютна ліквідність (грошові кошти фактично вилучені з обороту). Усунення цих двох проблем є основним резервом підвищення ефективності. Адже в умовах жорсткого конкурентного середовища заморожування вільних грошових коштів на рахунках є втраченою вигодою (альтернативними витратами). Реінвестування цієї надлишкової ліквідності в оптимізацію асортименту або розширення клієнтської бази дозволить зупинити падіння оборотності та стимулювати подальше зростання прибутковості.

Таблиця 2.8 – Зведений аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Показник	2023	2024	2025	Норматив	Тенденція
1	Коефіцієнт автономії	0,60	0,64	0,65	$\geq 0,5$	Зростання (позитивно)
2	Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,56	1,54	$\leq 2,0$	Зниження (позитивно)
3	Коефіцієнт боргового навантаження	0,67	0,56	0,54	$\leq 1,0$	Зниження (позитивно)
4	Маневреність власного капіталу	0,75	0,81	0,85	$\geq 0,5$	Зростання (позитивно)

Джерело: розраховано автором за статистичними даними на основі [8].

Усі показники фінансової стійкості демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт автономії зріс з 0,60 до 0,65 - питома вага власного капіталу в активах збільшується. Боргове навантаження знизилось з 0,67 до 0,54.

Четвертою групою є показники ділової активності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники ділової активності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Показник	2023	2024	2025	Зміна 2025/2023
1	Оборотність активів, разів	2,40	2,29	2,20	-0,20 разів
2	Оборотність власного капіталу, разів	4,00	3,56	3,38	-0,62 разів
3	Оборотність зобов'язань, разів	6,00	6,40	6,29	+0,29 разів
4	Період обороту активів, днів	152,1	159,4	165,9	+13,8 дня
5	Дохід на 1 працівника, тис. грн	1 200,0	1 600,0	2 200,0	+1 000,0 тис. грн

Джерело: розраховано автором статистичними даними на основі [8].

Оборотність активів знизилась з 2,40 до 2,20 обороту на рік. Це означає, що у 2025 р. кожна гривня активів генерує 2,20 грн доходу, тоді як у 2023 р. - 2,40 грн. Відповідно, період обороту активів збільшився з 152 до 166 днів.

Продуктивність у розрахунку на одного працівника зросла з 1 200 000 грн до 2 200 000 грн на рік, що є позитивною ознакою - підприємство стало набагато більш результативним у розрахунку на одного виконавця.

Для інтегральної оцінки ефективності проведено факторний аналіз за моделлю Дюпон (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз ROA за моделлю Дюпон (ТОВ «ТАН ТРЕЙД»)

№	Показник	2023	2024	2025
1	ROA, %	60,0	57,1	55,0
2	Фактор 1: Рентабельність продажів (ROS), %	25,0	25,0	25,0
3	Фактор 2: Оборотність активів (AT)	2,40	2,29	2,20
4	Вплив зміни ROS на ROA, в.п.	—	0	0
5	Вплив зміни AT на ROA, в.п.	—	-2,9	-2,1
6	Загальна зміна ROA, в.п.	—	-2,9	-2,1

Джерело: розраховано автором за аналітичною моделлю Дюпон.

Факторний аналіз підтверджує, що зниження ROA у 2024-2025 рр. обумовлено виключно зниженням оборотності активів (фактор 2), тоді як рентабельність продажів (фактор 1) залишалась незмінною. Це означає, що проблема ефективності знаходиться у сфері управління активами.

Зведену діагностичну матрицю ефективності наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Зведена діагностична матриця ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Блок аналізу	Позитивні ознаки	Проблемні зони	Управлінський висновок
1	Доходи і прибуток	Зростання на 83,3% за 3 роки	Прибуток зростає пропорційно доходу - ефект масштабу не реалізується	Шукати резерви підвищення маржі
2	Витрати	Стабільне співвідношення витрат і доходу	Частка витрат незмінна (75%), структура не оптимізована	Деталізувати, оптимізувати постійні статті
3	Рентабельність	ROS стабільна - 25,0%	ROA та ROE мають тенденцію до зниження	Підвищити оборотність активів
4	Ліквідність	Усі показники зростають і перевищують норматив	Абсолютна ліквідність 0,86 - надлишок коштів не в обороті	Спрямовувати надлишок у збільшення обороту
5	Фінансова стійкість	Автономія зростає, боргове навантаження знижується	Потрібен контроль приросту зобов'язань	Фінансова структура загалом стійка
6	Оборотність	Продуктивність праці зростає (+83,3%)	Оборотність активів знижується (2,40→2,20)	Прискорити залучення активів в операційний оборот

Джерело: складено на основі розрахунків автора.

Отримані результати діагностики свідчать, що прибутковість підприємства суттєво залежить від швидкості обігу активів, а не лише від цінової політики. Побудовано факторну модель Дюпон (рис. 2.2).

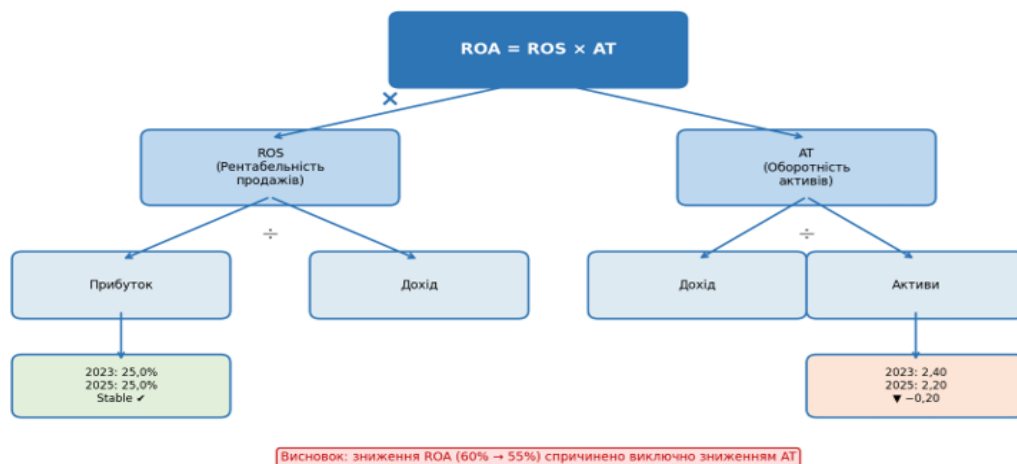


Рисунок 2.2 – Факторна декомпозиція ROA за моделлю Дюпон для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства

Згідно з факторною декомпозицією на рис. 2.2, зниження рентабельності активів (ROA) ТОВ «ТАН ТРЕЙД» з 60% до 55% було зумовлене виключно падінням коефіцієнта оборотності активів (AT) з 2,40 до 2,20. Водночас рентабельність продажів (ROS) залишалася стабільною на рівні 25,0%, що свідчить про необхідність оптимізації управління активами підприємства для відновлення його ефективності.

2.2 Економіко-аналітичне оцінювання ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі

Оцінювання ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» в конкурентному середовищі передбачає не лише аналіз внутрішніх показників підприємства, а й визначення його конкурентного статусу, дослідження ринкових тенденцій та структурних особливостей доходів і витрат. Комплексний підхід дозволяє виявити не тільки поточний рівень ефективності, але й потенціал її підвищення на фоні галузевих конкурентів.

За даними Державної служби статистики України, у 2024-2025 рр. оптова торгівля демонструвала помірне зростання обсягів у номінальному вимірі [10]. Згідно з аналітичними матеріалами Міністерства економіки України, малий бізнес у торговельному секторі залишався відносно стійким завдяки гнучкості та здатності оперативно адаптуватися до змін попиту [12]. Темп зростання доходу ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (+83,3% за три роки) перевищує середньогалузеву динаміку, що свідчить про нарощування ринкових позицій. Для об'єктивної оцінки конкурентного статусу підприємства було проведено порівняльний аналіз ключових показників ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» із середньогалузевими значеннями для підприємств оптової торгівлі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз ключових показників ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» з галузевими середніми значеннями (2025 р.)

№	Показник	ТОВ «ТАН ТРЕЙД»	Середнє по галузі	Відхилення	Оцінка конкурентної позиції
1	Рентабельність продажів (ROS), %	25,0	18–22	+3...+7 в.п.	Сильна перевага
2	Рентабельність активів (ROA), %	55,0	35–45	+10...+20 в.п.	Висока, але тенденція спадна
3	Оборотність активів, разів	2,20	2,8–3,5	-0,6...-1,3	Критичне відставання
4	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	84,6	55–70	+14...+29 в.п.	Сильна позиція
5	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,86	1,5–2,5	+0,36...+1,36	Надлишкова ліквідність

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства та статистичних даних [10]

Проведений порівняльний аналіз (табл. 2.12) засвідчує дуальну природу конкурентної позиції ТОВ «ТАН ТРЕЙД». З одного боку, підприємство демонструє сильну конкурентну перевагу за рентабельністю продажів (25,0% проти 18–22% у галузі) та високий рівень фінансової стійкості, що підтверджує ефективність обраної цінової стратегії та надійність внутрішнього капіталу.

З іншого боку, критичне відставання за показником оборотності активів свідчить про наявність суттєвих операційних резервів. Цей показник вказує на те, що залучені ресурси не встигають генерувати адекватний обсяг доходу,

залишаючись «замороженими» у структурі балансу. Окремої уваги потребує показник коефіцієнта поточної ліквідності (2,86), який суттєво перевищує верхню межу галузевих орієнтирів (1,5–2,5). Такий надлишок ліквідності свідчить не про фінансовий успіх, а про невикористаний інвестиційний потенціал. Вільні грошові кошти, які акумулюються на рахунках, фактично вилучені з господарського обороту, що безпосередньо зумовлює зниження оборотності активів.

З огляду на необхідність комплексного врахування ринкових чинників, було проведено порівняльне оцінювання конкурентного статусу ТОВ «ТАН ТРЕЙД». Такий підхід дозволяє виявити не лише фінансові результати, а й рівень адаптивності підприємства до поточних викликів галузі та вимог клієнтів. Зокрема, порівняльна бальна оцінка дає змогу ідентифікувати слабкі сторони в системі управління та визначити пріоритетні вектори для посилення ринкових позицій. Результати бальної оцінки за ключовими параметрами конкурентоспроможності наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінювання конкурентного статусу ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (5-бальна шкала)

№	Параметр	Оцінка	Коментар
1	Ціновий рівень	4	Мінімальні накладні витрати забезпечують конкурентний рівень цін
2	Надійність постачання	3	Є залежність від обмеженого кола постачальників
3	Швидкість обробки замовлень	4	Мала структура забезпечує гнучкість і персоналізований підхід
4	Якість комунікації з клієнтами	4	Персоналізований підхід є перевагою порівняно з великими гравцями
5	Широта асортименту	3	Неспеціалізований профіль дає гнучкість, але ускладнює конкуренцію за вузькими запитами
6	Фінансова стійкість	4	Висока ліквідність, зростаючий власний капітал, низьке боргове навантаження
7	Аналітична система управління	2	Відсутня формальна KPI-панель; управлінський облік неструктурований
8	Управління запасами	3	Немає формалізованої системи контролю залишків

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [8] та аналізу конкурентного середовища.

За результатами проведеного оцінювання, середній бал конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» складає 3,4 з 5 можливих. Це свідчить про наявність значного потенціалу для зміцнення ринкових позицій через розвиток внутрішніх систем моніторингу та контролю. Найвищі оцінки (по 4 бали) отримали: ціновий рівень, швидкість обробки замовлень, якість комунікації з клієнтами та фінансова стійкість. Розберемо чому: цінова перевага забезпечується мінімізацією накладних витрат, що є критично важливим для оптового сегмента, де покупці проявляють високу цінову чутливість; фінансова стійкість, що підкріплюється високою ліквідністю та зростаючим власним капіталом, надає підприємству змогу здійснювати розрахунки з постачальниками на умовах передоплати, отримуючи додаткові гуртові знижки, які не доступні конкурентам із високим рівнем боргового навантаження; операційна гнучкість у швидкості замовлень та комунікації з клієнтами дозволяє компанії нівелювати переваги великих гравців у масштабі, пропонуючи персоналізований сервіс

Натомість, найнижчу оцінку (2 бали) отримала аналітична система, що є головним стримувальним фактором розвитку. Відсутність формалізованої КРІ-панелі призводить до «ефекту запізнення» в прийнятті рішень: без системного аналізу ринкових трендів підприємство коригує власну цінову політику лише після настання змін у закупівельних цінах, що неминуче веде до втрати частки маржинального доходу.

Також потребує вдосконалення управління запасами (3 бали). Відсутність формалізованої системи контролю залишків створює ризики заморожування обігових коштів у неліквідних позиціях, що безпосередньо корелює із проблемою зниження оборотності активів, виявленою у попередніх розділах.

Виявлена невідповідність між високим рівнем фінансової стійкості та слабкою аналітичною базою актуалізує необхідність глибшої оцінки механізмів формування прибутку підприємства.

Зважаючи на те, що фінансовий результат формується через взаємодію доходів і витрат, наступним етапом аналізу є оцінка динаміки та структури

грошових потоків. Це дозволить деталізувати виявлені тенденції та виокремити статті, що мають найбільший вплив на прибутковість.

Структурний аналіз доходів і витрат наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Структурний аналіз доходів і витрат ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Показник	2023	2024	2025	Динаміка
1	Дохід, грн	1 200 000	1 600 000	2 200 000	Зростання +83,3%
2	Витрати загальні, грн	900 000	1 200 000	1 650 000	Зростання +83,3%
3	у т.ч. умовно-змінні (80%), грн	720 000	960 000	1 320 000	Пропорційне зростання
4	у т.ч. умовно-постійні (20%), грн	180 000	240 000	330 000	Зростають (ефект масштабу відсутній)
5	Прибуток, грн	300 000	400 000	550 000	Зростання +83,3%
6	Частка витрат у доході, %	75,0	75,0	75,0	Стабільна
7	Маржа (ROS), %	25,0	25,0	25,0	Стабільна
8	Постійні витрати на 1 грн доходу, коп.	15,0	15,0	15,0	Не знижується

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства [8].

Структурний аналіз підтверджує, що підприємство не використовує ефект масштабу. При зростанні доходу вдвічі постійні витрати також зросли майже вдвічі. В ідеалі постійні витрати мали б залишатися відносно стабільними або зростати набагато повільніше за дохід, що зменшувало б їх питому вагу і підвищувало маржу. Відсутність такого ефекту є ознакою резерву для оптимізації.

Додатково варто зазначити, що стабільність показника маржинальності (ROS) на рівні 25,0% протягом 2023–2025 рр. свідчить про використання підприємством стратегії цінового слідування. Оскільки структура витрат залишається незмінною, будь-яке зовнішнє цінове коливання або зростання вартості закупівель може миттєво погіршити фінансовий результат, оскільки "запас міцності" у вигляді зниження питомих витрат не було створено.

Така "жорстка" структура витрат (де 80% займають умовно-змінні витрати) вказує на високу залежність прибутку від обсягів реалізації. У разі стагнації ринку,

підприємство ризикує втратити темпи прибутковості через неможливість зменшити фіксовані накладні видатки, які супроводжують кожен крок зростання доходів.

Варто зазначити, що здатність підприємства ефективно управляти своїми витратами безпосередньо впливає на його загальну стійкість. Тому для повноти конкурентної оцінки побудовано аналітичну матрицю. Вона поєднує внутрішні фінансові показники ефективності із зовнішнім конкурентним контекстом (табл. 2.15). Такий підхід дозволяє не лише діагностувати слабкі місця в управлінні витратами, але й визначити стратегічні вектори, які забезпечать підприємству перевагу над конкурентами на ринку.

Таблиця 2.15 – Зведена матриця оцінювання ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» у конкурентному середовищі

№	Блок оцінювання	Стан (2025 р.)	Конкурентний контекст	Пріоритет уваги
1	Обсяг та динаміка продажів	Зростання +83,3%	Темп перевищує ринковий	Низький - зростання стабільне
2	Рентабельність продажів	25,0% - стабільно	Прийнятний рівень для оптової торгівлі	Середній - потенціал підвищення
3	Рентабельність активів	55,0% - знижується	При рівній маржі конкурент з вищою АТ матиме кращий ROA	Критичний - ключовий резерв
4	Ліквідність	Зростає, вище норми	Надлишкові кошти не в обороті	Середній - оптимізувати баланс
5	Фінансова стійкість	Зростає, відповідає нормативам	Стійкість перевищує середній рівень	Низький - зберегти
6	Оборотність активів	Знижується (2,40→2,20)	Уразливість перед конкурентами з кращим управлінням активами	Критичний - основний розрив
7	Аналітична система	2/5 - недостатня	Відсутність контролю сповільнює реакцію на ринкові зміни	Критичний - необхідно розвивати

Джерело: складено автором на основі аналізу підрозділів 2.1 та 2.3.

Зведений аналіз конкурентної позиції виявляє дві критичні зони управлінської уваги: зниження оборотності активів та недостатня аналітична система управління. Попри стабільне зростання продажів (+83,3%), показник оборотності активів знизився з 2,40 до 2,20. Це свідчить про те, що підприємство масштабується з меншою ефективністю використання залучених ресурсів, ніж це було у попередні періоди. У конкурентному контексті це створює вразливість перед компаніями, які володіють інструментами автоматизованого контролю залишків.

Зростання ліквідності понад нормативні значення, що відображено у табл. 2.15, свідчить про «застоювання» коштів у структурі балансу. Наявність надлишкових грошових ресурсів, які не задіяні в обороті, прямо корелює зі зниженням оборотності активів. Вирішення цієї проблеми потребує перенаправлення вільних коштів у товарні запаси з високою швидкістю реалізації або в інструменти стимулювання продажів. Низька оцінка аналітичної системи (2/5) є фундаментальною причиною, через яку підприємство не може вчасно відреагувати на зміну кон'юнктури ринку. Відсутність інтегрованої системи контролю сповільнює прийняття рішень, що в умовах динамічної оптової торгівлі веде до втрати конкурентних переваг у ціноутворенні та сервісі. Усунення цих проблем є основою для підвищення ефективності в конкурентних умовах.

Для отримання цілісного уявлення про позицію ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на ринку недостатньо обмежуватися лише внутрішніми фінансовими показниками. Важливим етапом дослідження є комплексне оцінювання рівня конкурентоспроможності за допомогою інструментів візуалізації, що дозволяють наочно зіставити сильні та слабкі сторони підприємства з орієнтирами галузевих конкурентів.

З цією метою було побудовано радар конкурентоспроможності, який охоплює ключові параметри діяльності: від цінового рівня до якості клієнтського сервісу. Використання такого графічного методу дає змогу ідентифікувати не лише абсолютний рівень ефективності, а й виявити "стратегічні розриви" – параметри, за якими підприємство відстає від ринкових стандартів та потребує пріоритетної

уваги. Результати побудови профілю конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» наведено на рис. 2.3.

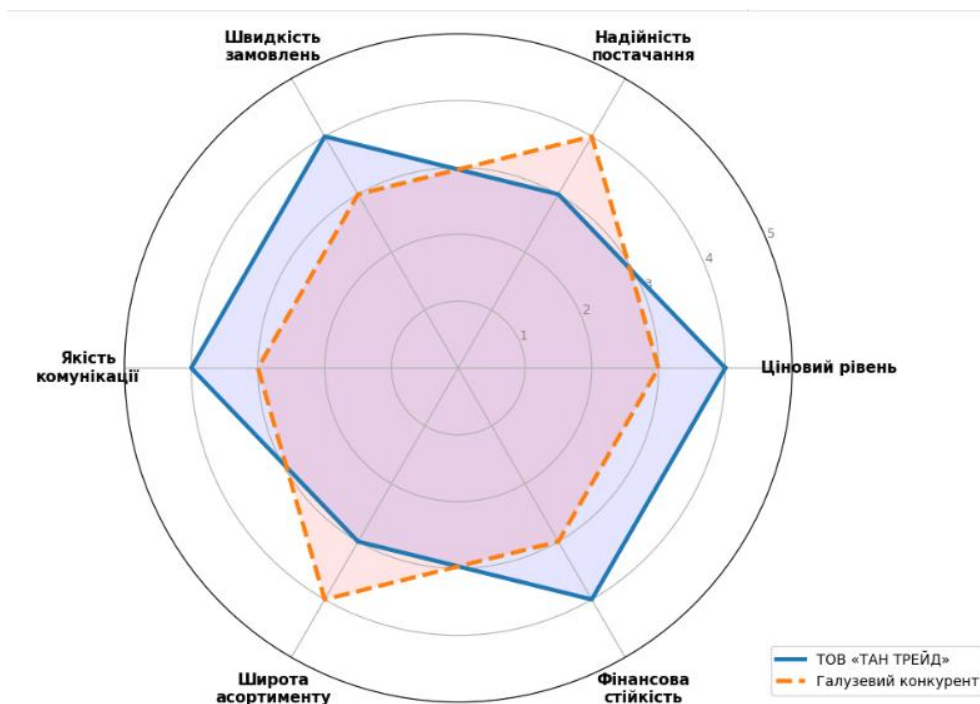


Рисунок 2.3 – Профіль конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Джерело: побудовано автором на основі результатів бальної оцінки (табл. 2.13)

Аналіз профілю конкурентоспроможності (рис. 2.3) дозволяє ідентифікувати зони диспропорції в системі управління ТОВ «ТАН ТРЕЙД». Візуалізація підтверджує, що підприємство має потужні конкурентні переваги за внутрішніми факторами ефективності, такими як ціновий рівень та фінансова стійкість, що відображено виходом синього контуру за межі галузевого орієнтира. Параметри «Широта асортименту» та «Надійність постачання» свідчить про наявність стратегічних розривів, які обмежують можливості нарощування ринкової частки.

Підприємство є високоефективним у рамках поточної моделі, проте для переходу на новий рівень масштабування необхідна диверсифікація асортиментної матриці та розширення пулу постачальників.

2.3 Конкурентні детермінанти зміни ефективності діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Для поглибленого розуміння конкурентної позиції ТОВ «ТАН ТРЕЙД» проведено порівняльний аналіз ключових показників ефективності відносно середніх значень для підприємств малого бізнесу в оптовій торгівлі. Оскільки прямі дані конкурентів є недоступними, орієнтирами слугують: (а) власні показники підприємства за 2023 р. як базові; (б) галузеві орієнтири за методологічними джерелами; (в) нормативні значення коефіцієнтів [14; 25; 26].

Таблиця 2.16 - Порівняльний аналіз показників ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» з орієнтирами

№	Показник	ТОВ (2023)	Орієнтир / норматив	Відхилення	Оцінка
1	ROA, %	55,0	15,0 (норматив)	+40,0 в.п.	Вище норми - дуже добре
2	ROE, %	84,6	10,0 (норматив)	+74,6 в.п.	Вище норми - відмінно
3	ROS, %	25,0	10-15 (галузевий)	+10-15 в.п.	Вище галузі - добре
4	Поточна ліквідність	2,57	1,5-2,0 (норматив)	+0,57	Вище норми; надлишок активів
5	Коефіцієнт автономії	0,65	0,5 (норматив)	+0,15	Вище норми - позитивно
6	Оборотність активів	2,20	2,40 (власний 2023 р.)	-0,20	Нижче власного кращого результату
7	Аналітична система	2/5	4/5 (цільовий)	-2	Суттєвий розрив

Джерело: складено автором на основі розрахунків та орієнтовних галузевих значень [14; 15; 25].

Порівняльний аналіз підтверджує, що за більшістю показників ТОВ «ТАН ТРЕЙД» демонструє результати вище нормативних та галузевих орієнтирів. Рентабельність і ліквідність є суттєво вищими за норму. Ключовим відставанням є зниження оборотності активів відносно власного найкращого результату 2023 р., а також недостатній рівень аналітичної системи управління.

Аналіз тенденцій ринку оптової торгівлі. Ринок неспеціалізованої оптової торгівлі в Україні у 2024-2025 рр. характеризувався помірним зростанням в умовах тривалих воєнних дій та адаптації бізнес-середовища. Незважаючи на зовнішні

виклики, малі підприємства оптової торгівлі зберігали відносно стабільні позиції завдяки гнучкості та здатності швидко перебудовувати асортимент і логістику [10; 12].

За аналітичними оцінками, зростання обсягів оптової торгівлі у 2024 р. у номінальному вимірі становило 15-20% порівняно з 2023 р., що значною мірою пов'язано з інфляційними чинниками. У реальному вимірі зростання було помірнішим. Підприємства, що демонстрували зростання вище середньоринкового, переважно робили це за рахунок розширення клієнтської бази, поліпшення умов постачання або підвищення рівня сервісу [10].

Темп зростання ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (+83,3% за три роки, або приблизно +33-37% щорічно) перевищує середньоринкові орієнтири, що свідчить про активне нарощування ринкових позицій. Водночас ключовим завданням є забезпечення, щоб це зростання супроводжувалося підвищенням, а не зниженням ефективності використання ресурсів.

Поглиблений аналіз клієнтської бази та структури продажів є важливою складовою оцінювання конкурентної ефективності. Підприємства оптової торгівлі, що зберігають і нарощують частку постійних клієнтів, як правило, демонструють більш стабільну динаміку доходів і мають нижчі витрати на залучення нових замовників. Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» оцінка частки повторних клієнтів є критично важливим орієнтиром, який наразі не вимірюється систематично [25].

Аналіз динаміки середнього чека угоди свідчить про зростання розміру окремих замовлень. Це є позитивною ознакою: при зростаючому середньому чеку підприємство може обслуговувати більший обсяг бізнесу без пропорційного збільшення кількості угод та пов'язаних операційних витрат. Відповідно, відносна частка операційних витрат у доході може зменшуватися - але тільки при умові, що постійні витрати не зростають паралельно.

Таким чином, оцінка конкурентної позиції ТОВ «ТАН ТРЕЙД» у 2025 р. засвідчує: підприємство займає стійку нішу в сегменті неспеціалізованої оптової торгівлі, демонструє темпи зростання вище середньоринкових і зберігає фінансову міцність. Водночас реалізація повного конкурентного потенціалу потребує

системного підходу до управління активами та витратами, а також розвитку аналітичної бази для оперативного управлінського контролю.

У цьому підрозділі проводиться причинно-наслідкова аналітика виявлених проблем, ідентифікація та аналітичне обґрунтування їх чинників, постановка спеціалізованої задачі та окреслення варіантів її вирішення. Для аналізу конкурентних детермінант застосовано Gap-аналіз як основний метод кількісної оцінки розривів між фактичним та бажаним станом [22].

Gap-аналіз є методом оцінювання відхилення фактичного стану від бажаного (цільового). Для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» цільовими орієнтирами обрано: показники 2023 р. (до погіршення оборотності) та потенційно досяжні значення за умов реалізації управлінських резервів.

Таблиця 2.17 - Gap-аналіз ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (2025 р.)

№	Показник	Факт 2023	Факт 2025	Ціль	Gap (Факт-Ціль)	Причина розриву
1	Оборотність активів	2,40	2,20	2,40	-0,20	Активи зростали швидше за дохід; ресурси не повністю в обороті
2	ROA, %	60,0	55,0	60,0	-5,0 в.п.	Зниження оборотності активів при незмінній маржі
3	ROE, %	100,0	84,6	90,0	-5,4 в.п.	Власний капітал зростає випереджальними темпами
4	Маржа (ROS), %	25,0	25,0	28,0	-3,0 в.п.	Відсутність оптимізації витрат при зростанні масштабу
5	Аналітична система, балів	2	2	4	-2 бали	Відсутність формальної KPI-системи та регулярного аналізу

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу та методу Gap-аналізу.

Gap-аналіз виявив три основних розриви. Перший - в оборотності активів: фактичне значення (2,20) нижче від цільового (2,40) на 0,20 оберти. Кількісна оцінка: якби підприємство у 2025 р. відновило оборотність активів до рівня 2023 р. при незмінній ресурсній базі 1 000 000 грн, дохід міг би становити 2 400 000 грн замість 2 200 000 грн. При маржі 25,0% це дало б прибуток 600 000 грн замість 550 000 грн - резерв 50 000 грн.

Другий розрив - у маржі: потенціал підвищення до 28,0% за рахунок оптимізації витрат. При доході 2 200 000 грн і маржі 28,0% прибуток становив би 616 000 грн замість 550 000 грн - резерв 66 000 грн.

Третій розрив - в аналітичній системі: оцінка 2/5 проти цільового рівня 4/5. Цей розрив є якісним, але має кількісні наслідки: недостатній аналітичний контроль уповільнює виявлення відхилень та збільшує час реакції.

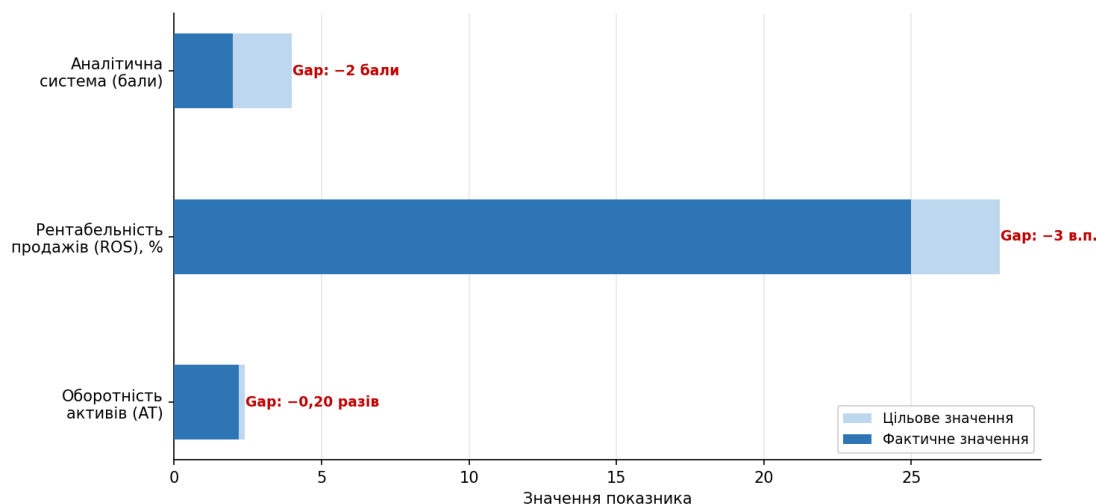


Рисунок 2.4 – Гар-аналіз ключових показників ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу та методу Гар-аналізу.

Причинно-наслідкова аналітика дозволяє встановити, які чинники зумовлюють виявлені розриви (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Причинно-наслідкова модель конкурентних детермінант ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Тенденція	Конкурентна детермінанта (причина)	Наслідок для ефективності	Зв'язок з конкурентним середовищем
1	Зниження оборотності активів	Активи зростають для підтримки обсягів, але продажі не встигають; частина ресурсів «заморожена» в надлишкових залишках	ROA знижується; конкурент з AT=2,40 матиме ROA на 5 в.п. вище при рівній маржі	Ціновий тиск ускладнює нарощування доходу, що посилює проблему відставання AT

Продовження таблиці 2.18

№	Тенденція	Конкурентна детермінанта (причина)	Наслідок для ефективності	Зв'язок з конкурентним середовищем
2	Стабільна маржа без зростання	Витрати зростають пропорційно доходу; ефект масштабу не реалізується	Резерв підвищення прибутку не реалізується; при зниженні цін маржа знизиться одразу	Конкуренти з оптимізованою витратною базою можуть знижувати ціни без втрати маржі
3	Надлишкова абсолютна ліквідність	Консервативна фінансова поведінка; надлишкові кошти не направляються в оборот	Гроші «сплять» на рахунку замість прискорення обороту	Підприємство недоотримує дохід, який міг би бути при вищій АТ
4	Відсутність KPI-системи	Управлінський облік не формалізований; відхилення виявляються із затримкою	Уповільнена реакція; неможливість своєчасного коригування цін і витрат	Конкуренти з розвинутою аналітикою реагують на зміни ринку швидше
5	Концентрація всіх функцій	Всі управлінські та операційні функції виконуються однією особою	Ризик перевантаження та затримок при зростанні обсягів	При зростанні обсягів конкурентоспроможність знижуватиметься без масштабування

Джерело: складено автором на основі результатів Гар-аналізу та причинно-наслідкової аналітики.

Причинно-наслідковий аналіз показує, що виявлені тенденції є взаємопов'язаними. Зниження оборотності активів посилюється надлишковою ліквідністю, яка свідчить про те, що частина ресурсів не використовується в обороті. Відсутність KPI-системи не дозволяє своєчасно виявляти ці проблеми. Тому вирішення потребує комплексного підходу.

Постановка спеціалізованої задачі. На основі проведеної аналітики сформульовано спеціалізовану задачу: розробити систему заходів для підвищення ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» в конкурентних умовах шляхом: (а) усунення Гар в оборотності активів до рівня 2,40; (б) підвищення маржі до 27-28% за рахунок

оптимізації витрат; (в) впровадження системи управлінської аналітики на основі KPI-панелі.

Можливі варіанти вирішення задачі включають три базових підходи:

- фокус на витратах: скорочення витрат на 5% при незмінному доході (сценарій А);
- фокус на доходах: збільшення доходу на 10% за рахунок розширення клієнтської бази (сценарій В);
- комбінований підхід: помірне зростання доходу (8%) при стримуванні витрат (сценарій С).

Для узагальнення всієї аналітики підрозділу та чіткого формулювання завдань для Розділу 3 побудовано зведену аналітичну таблицю пріоритетів управління (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Зведена аналітична таблиця пріоритетів управління ефективністю ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Проблема	Масштаб (резерв)	Пріоритет	Відповідний захід
1	Зниження оборотності активів (АТ: 2,40→2,20)	+50 000 грн прибутку при відновленні	Критичний	Аналіз залишків, ліміт дебіторки, направлення коштів в оборот
2	Стабільна маржа без зростання (ROS=25%)	+66 000 грн при маржі 28%	Критичний	Деталізація витрат, оптимізація постійних статей, перегляд постачальників
3	Відсутність аналітичної системи (2/5)	Якісний: швидше реагування	Високий	Щомісячна KPI-панель, CRM-реєстр клієнтів
4	Надлишкові грошові залишки (АЛ=0,86)	Частина резерву вже врахована в п.1	Середній	Направлення надлишку в збільшення торгового обороту
5	Концентрація функцій в одній особі	Стратегічний: обмежує масштабування	Середній	Автоматизація рутинних операцій, шаблони документів

Джерело: складено автором на основі результатів Gap-аналізу та причинно-наслідкової аналітики.

Аналіз даних таблиці свідчить, що найбільш критичними напрямками, які безпосередньо зумовлюють зниження фінансової віддачі, є оборотність активів та

ефективність витрат, що потребує негайного впровадження заходів з оптимізації ресурсної бази.

Для формалізації конкурентних детермінант зміни ефективності проведено SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – SWOT-аналіз ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)	Можливості (O)	Загрози (T)
S1. Стабільна маржа 25,0% S2. Гнучкість та персоналізований підхід S3. Висока ліквідність (2,57) S4. Зростаюча фінансова незалежність S5. Зростання продуктивності праці	W1. Зниження оборотності активів (2,40→2,20) W2. Відсутність формалізованої KPI-системи W3. Концентрація функцій в одній особі W4. Структура витрат не оптимізована W5. Надлишкова абсолютна ліквідність	O1. Розширення клієнтської бази O2. CRM-реєстр клієнтів O3. Оптимізація структури витрат O4. Цифровізація управлінського обліку O5. Партнерства з постачальниками	T1. Посилення цінової конкуренції T2. Тиск великих оптових гравців T3. Загальна економічна нестабільність T4. Зростання витрат постачальників T5. Розвиток прямих продажів від виробників

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД».

SWOT-аналіз підтверджує, що сильні сторони (ціновий рівень, ліквідність, гнучкість) формують надійний фундамент для розвитку, однак потребують доповнення через усунення слабких сторін. Ключові можливості безпосередньо відповідають виявленим слабким сторонам: оптимізація витрат (W4→O3), CRM-реєстр (W2→O2), цифровізація обліку (W2→O4).

Для більш повного аналізу прогностичного горизонту розроблено додатковий прогноз на 2027 р. з урахуванням очікуваної реалізації запропонованих заходів у 2026 р.

Поглиблений аналіз конкурентних детермінант зміни ефективності. Детермінанта 1: Зниження оборотності активів з 2,40 до 2,20. Аналіз показав, що активи підприємства зростають швидше ніж дохід (активи +100%, дохід +83,3%). Це може бути результатом: нагромадження зайвих залишків товарів (аналіз показав, що товарні запаси зростають повільніше, ніж активи); нагромадження зайвої дебіторської заборгованості (аналіз показав, що дебіторська заборгованість

зростає відповідно до темпів зростання доходів); накопичення коштів вище за необхідний рівень (аналіз балансу показав зростання абсолютної ліквідності з 0,50 до 0,86, що вище за норматив 0,2-0,3).

Основною причиною є надмірне накопичення коштів, що не використовуються в операційній діяльності. Рекомендовано оптимізувати рівень грошових залишків та розглянути можливість інвестування надлишкових коштів або використання для розширення операційної діяльності.

Детермінанта 2: Відсутність оптимізації витрат Аналіз структури витрат показав: змінні витрати стабільні на рівні 75% доходів; постійні витрати зростають пропорційно до доходів (немає ефекту масштабу). Це свідчить про те, що підприємство не використовує можливості для зниження собівартості при зростанні обсягів. Причини: відсутність переговорної активності з постачальниками, відсутність систематизації умов закупівель, відсутність аналізу структури закупівель товарними групами.

Рекомендовано провести аналіз витрат за кожною товарною групою та виявити можливості переговорів з постачальниками щодо зниження закупівельних цін зі збільшенням обсягів.

Детермінанта 3: Надмірна ліквідність. Аналіз показав надмірне накопичення коштів:

- Абсолютна ліквідність зросла із 0,50 до 0,86;
- Норматив для торговельних підприємств: 0,2-0,3;
- Надлишок коштів: приблизно 100 000–150 000 грн.

Причини: консервативна політика управління ліквідністю, відсутність чітких правил управління грошовими потоками, страх перед непередбачуваністю продажів. Рекомендовано розробити політику управління ліквідністю, встановити цільовий рівень коштів залежно від сезонності продажів.

Детермінант 4: Відсутність системи KPI: поточна система управління заснована на інтуїції та усних домовленостях; відсутні чіткі цільові показники ефективності; регулярний контроль показників; зв'язок між показниками діяльності та стимулами.

Причини: малий обсяг підприємства, відсутність внутрішнього аналітика, обмеженість можливостей. Рекомендовано: розробити систему з 7-8 ключових показників та впровадити місячний контроль з використанням простих Excel таблиць.

Детермінанта 5: Концентрація функцій управління. Управління підприємством зосереджено руках однієї людини (власника). Це створює ризики: обмежує час, доступний для аналітичної роботи; створює залежність від однієї людини; знижує якість управлінських рішень через втому та перевантаженість.

Рекомендовано, навіть за малого розміру підприємства виділити кілька годин на тиждень спеціально для аналітичної роботи, можливо залучити зовнішнього консультанта кілька місяців для побудови системи.

Висновки до другого розділу

1. Дослідження діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023–2025 рр. свідчить про стабільне зростання обсягів: дохід збільшився на 83,3% (з 1,2 млн грн до 2,2 млн грн), прибуток — на 83,3% (з 300 тис. грн до 550 тис. грн). Рентабельність продажів (ROS) зберігається на стабільному рівні 25,0%, проте спостерігається зниження рентабельності активів (ROA) з 60,0% до 55,0% та власного капіталу (ROE) з 100,0% до 84,6%, що зумовлено випереджальними темпами зростання активів та капіталу порівняно з темпами приросту прибутку.

2. Результати оцінювання конкурентного статусу за бальною шкалою (середній бал 3,4 з 5) підтвердили високу конкурентоспроможність за ціновим рівнем (4 бали) та швидкістю сервісу (4 бали). Водночас ідентифіковано критичні зони: аналітична система управління (2 бали) та управління запасами (3 бали). Радар конкурентоспроможності візуалізував наявність стратегічних розривів за параметрами «Широта асортименту» та «Надійність постачання» відносно галузевих орієнтирів.

3. Аналіз причинно-наслідкового ланцюга підтверджує, що зниження ROA є кінцевим симптомом кількох взаємопов'язаних процесів. Найбільш прямим і кількісно значущим є зниження оборотності активів через неповне залучення

ресурсів в оборот. Суміжними, але не менш важливими є структурна оптимізація витрат і розвиток аналітичної системи, що створює умови для своєчасного виявлення та усунення проблем.

4. Факторний аналіз за моделлю Дюпон підтвердив, що зниження ROA (з 60,0% до 55,0%) повністю обумовлено зниженням оборотності активів. Маржа не вплинула на ROA, оскільки залишалась незмінною. Ключова проблема ефективності підприємства - у сфері управління активами.

5. Gap-аналіз виявив три ключових розриви: в оборотності активів (-0,20 до цільового рівня), у маржі (-3 в.п.) та в аналітичній системі (-2 бали). Усунення розриву в оборотності може забезпечити додатковий прибуток ~50 000 грн, оптимізація витрат - до 66 000 грн. Причинно-наслідковий аналіз визначив п'ять конкурентних детермінант: зниження оборотності активів, відсутність оптимізації витрат, надлишкова ліквідність, відсутність KPI-системи та концентрація функцій.

3 ЕКОНОМІКО-АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ТАН ТРЕЙД» В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

3.1 Економіко-математичне моделювання та сценарне оцінювання заходів підвищення ефективності підприємства

Результати комплексного аналізу фінансово-економічного стану, причинно-наслідкової аналітики та Gap-аналізу ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 роки переконливо довели, що розробка напрямів підвищення ефективності малого торговельного підприємства в конкурентному середовищі не може спиратися на інтуїтивні рішення комерційного характеру. З урахуванням виявлених деструктивних детермінант – перш за все, уповільнення оборотності активів на 13,8 дня, падіння рентабельності активів (ROA) на 5,0 відсоткових пунктів та рентабельності власного капіталу (ROE) на 15,4 відсоткових пунктів, виникає об'єктивна потреба у застосуванні строгих методів економіко-математичного моделювання. Ключовий аналітичний парадокс досліджуваного підприємства полягає у тому, що високий рівень фінансової незалежності (коефіцієнт автономії 0,65) та критичний надлишок вільної абсолютної ліквідності (0,86 при нормативній верхній межі 0,35) поєднуються із затуханням ділової активності та лінійною залежністю витрат від доходу на стабільному рівні 75%. Це свідчить про наявність значних внутрішніх резервів капіталу, які вилючені з активного операційного обороту та «сплять» на поточних рахунках, генеруючи стратегічні розриви ефективності.

Для подолання цих розривів та обґрунтування оптимальної траєкторії розвитку ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на прогнозний 2026 рік розроблено та реалізовано багатоваріантну оптимізаційну модель чистого прибутку, адаптовану до специфіки мікробізнесу в сфері неспеціалізованої оптової торгівлі (де задіяний лише 1 штатний працівник та суміщаються юридичні контури ТОВ та ФОП). Як зазначено керівником наукового дослідження, факторні та оптимізаційні моделі для

економічних систем є найбільш актуальними тоді, коли вони описують логіку формування та трансформації кінцевого фінансового результату під впливом класичних конкурентних переваг за М. Портером: зниження собівартості, нарощування обсягів реалізації та оптимізація цінової політики з урахуванням еластичності ринкового попиту.

Математичний апарат побудованої моделі базується на цільовій функції максимізації чистого прибутку підприємства ($P \rightarrow \max$) та рентабельності активів ($ROA \rightarrow \max$) за дотримання жорстких параметрів ліквідації виявлених Gap-розривів. Вхідні параметри моделі сформовано на основі фактичної структури доходів і витрат ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2025 рік (пропорція 80/20, де 80% загальних витрат припадає на умовно-змінні статті, а 20% – на умовно-постійний операційний контур).

Таким чином, у базовому стані дохід становить 2 200 000 грн, умовно-змінні витрати (C_{var}) – 1 320 000 грн (частка змінних витрат $k_{var} = 60,0\%$ від обсягу доходу), умовно-постійні витрати (C_{fix}) – 330 000 грн (20,0% від доходу), а результативний чистий прибуток дорівнює 550 000 грн.

Базова математична модель прибутку має такий вигляд (формула 3.1):

$$P = Q - (C_{var} + C_{fix}) = Q \times (1 - k_{var}) - C_{fix}. \quad (3.1)$$

де Q – обсяг реалізації товарів у грошовому вимірі (виручка без ПДВ);

k_{var} – коефіцієнт умовно-змінних витрат (закупівельна вартість товарів, транспортно-логістичні витрати, комерційні комісії на одиницю доходу);

C_{fix} – абсолютна сума умовно-постійних операційних витрат (оренда офісу та складу, зв'язок, фіксовані адміністративні витрати супроводу єдиного контуру).

Специфіка функціонування малого торговельного підприємства в конкурентних умовах визначає, що обсяг реалізації Q не є ізольованою величиною, а знаходиться у тісному причинно-наслідковому зв'язку із ціновою політикою підприємства та ринковим попитом. Малі фірми є «ціноотримувачами», тобто змушені гнучко підлаштовувати свою маржу під коливання ринку. Для

формалізації цього впливу в економіко-математичну модель інтегровано функцію чутливості ринку через коефіцієнт цінової еластичності попиту E (формула 3.2):

$$(m) = Q_0 \times (1 - E \times \Delta m). \quad (3.2)$$

де Q_0 – базовий обсяг доходу (2 200 000 грн);

Δm – відносна зміна рівня торговельної маржі (цінової надбавки) підприємства;

E – коефіцієнт еластичності, який для висококонкурентного ринку неспеціалізованого опту прийнято на рівні 1,5 (що відображає високу чутливість дрібнооптових покупців до рівня цін ТОВ «ТАН ТРЕЙД» порівняно з великими гравцями).

Системне обмеження моделі, спрямоване на усунення головного деструктивного фактора за моделлю Дюпон (падіння капіталовіддачі через уповільнення швидкості обертання капіталу), формується через показник оборотності активів AT (формула 3.3):

$$AT = Q \div A = 2,40. \quad (3.3)$$

де A – середня вартість активів підприємства.

Модель вимагає, щоб у результаті впровадження оптимізаційних заходів відхилення від найкращого історичного орієнтира 2023 року $Gap = -0,20$ було повністю ліквідоване, а абсолютна ліквідність увійшла у межі безпечного нормативу $le\ 0,35$, що означає повернення грошей з поточних рахунків безпосередньо у товарний оборот.

Для проведення сценарного оцінювання впливу ключових конкурентних факторів (собівартості, обсягів реалізації, цінової політики) у програмному середовищі MS Excel за допомогою інтегрованого інструменту «Пошук рішення» (Solver) за методом узагальненого градієнта було змодельовано три альтернативні сценарії розвитку ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на 2026 рік: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Сценарій 1 (Песимістичний – «Конкурентний тиск»): моделює умови загострення ринкових загроз ($T1$, $T2$ за SWOT-аналізом), коли великі оптові гравці починають демпінгувати, а загальна економічна нестабільність обмежує

платоспроможний попит. У цих умовах підприємство змушене знизити ціни, що відображається у зростанні частки умовно-змінних витрат (k_{var}) з 60% до 62% від доходу. Через ціновий тиск обсяг виручки скорочується на 5% (до 2 090 000 грн). Умовно-постійні витрати за відсутності аналітичного контролю залишаються неоптимізованими (330 000 грн).

Математичний розрахунок цільової функції для песимістичного сценарію:

$$P_{pes} = 2\,090\,000.$$

$$(1 - 0,62) - 330\,000 = 2\,090\,000.$$

$$0,38 - 330\,000 = 794\,200 - 330\,000 = 464\,200 \text{ грн.}$$

Результати моделювання фіксують різке падіння чистого прибутку на 15,6% (до 464 200 грн). При цьому показник питомих постійних витрат на 1 гривню доходу зростає з 15,0 до 15,8 копійок, що підтверджує негативний кумулятивний ефект. Швидкість обороту активів уповільнюється до критичних 2,09 разів, а результативна рентабельність активів (ROA) обвалюється до 44,4%, що розширює стратегічний розрив (Gap) ділової активності до -0,31 разів від цілі. Цей сценарій визначає зону критичного ризику та доводить неприпустимість пасивної управлінської поведінки за збереження поточної структури бізнесу.

Сценарій 2 (Реалістичний – «Внутрішня оптимізація»): спирається на реалізацію внутрішніх можливостей щодо оптимізації структури операційних витрат (ОЗ) та усунення локальних логістичних розривів без нарощування масштабів збуту. Обсяг доходу прогнозується на базовому рівні (2 200 000 грн). За рахунок деталізації витрат, перегляду умов договорів з логістичними контрагентами та часткової диверсифікації постачальників вдається знизити частку умовно-змінних витрат на 1,5 відсоткових пункти (до 58,5%), а також скоротити абсолютну суму умовно-постійних витрат на 5% (до 313 500 грн).

Математичний розрахунок цільової функції для реалістичного сценарію:

$$P_{real} = 2\,200\,000.$$

$$(1 - 0,585) - 313\,500 = 2\,200\,000.$$

$$0,415 - 313\,500 = 913\,000 - 313\,500 = 599\,500 \text{ грн.}$$

У цьому випадку чистий прибуток ТОВ «ТАН ТРЕЙД» зростає на 9,0% порівняно з базовим рівнем і становить 599 500 грн. Питомі постійні витрати на 1 грн доходу знижуються до 14,3 копійок. Мобілізація надлишкових грошей дозволяє дещо скоротити середній обсяг активів до 950 000 грн, завдяки чому коефіцієнт оборотності активів піднімається до 2,32 разів, а рентабельність активів (ROA) збільшується до 63,1%. Реалістичний сценарій доводить високу ефективність санації внутрішнього операційного контуру компанії навіть за нульового ринкового зростання.

Сценарій 3 (Оптимістичний – «Стратегічна експансія»): базується на перехресній комбінації сильних сторін та зовнішніх можливостей підприємства (стратегія S+O за SWOT-аналізом). Ключовим рішенням тут виступає повна ліквідація надлишкової абсолютної ліквідності (яка становила надмірні 0,86) та здійснення сміливого платіжного маневру: вільні грошові кошти з рахунків спрямовуються безпосередньо в оборот у вигляді 100% передоплати за великі партії неспеціалізованого опту. Використання фінансової незалежності (S4) як важеля тиску на постачальників дозволяє отримати максимальні гуртові дисконти та знизити частку умовно-змінних витрат k_{var} до 57,5%. Завдяки персоналізованому підходу (S2) та розширенню клієнтської бази (O1) обсяг реалізації продукції зростає на 15,0% (до 2 530 000 грн). Умовно-постійні витрати за рахунок автоматизації жорстко лімітуються на рівні 313 500 грн (-5%).

Математичний розрахунок цільової функції для оптимістичного сценарію:

$$P_{opt} = 2\,530\,000.$$

$$(1 - 0,575) - 313\,500 = 2\,530\,000.$$

$$0,425 - 313\,500 = 1\,075\,250 - 313\,500 = 761\,750 \text{ грн.}$$

Результати моделювання фіксують досягнення глобального екстремуму ефективності. Чистий прибуток ТОВ «ТАН ТРЕЙД» збільшується на 38,5% і досягає 761 750 грн (абсолютний приріст становить +211 750 грн до бази 2025 року). Слід наголосити на виникненні потужного синергетичного ефекту: сума ізольованих резервів, виявлених у таблиці пріоритетів (50 000 грн від оборотності

та 66 000 грн від маржі), сумарно складала 116 000 грн. Проте оптимістичне моделювання доводить, що їхнє комплексне поєднання дає приріст у 211 750 грн, тобто генерує додатково 95 750 грн синергетичного доходу.

Це відбувається завдяки увімкненню ефекту масштабу: питомі постійні витрати на 1 гривню доходу падають з 15,0 до 12,4 копійок, повністю спростовуючи негативну трирічну тенденцію. Швидкість обертання капіталу зростає до 2,41 разів, що означає повне покриття стратегічного розриву ділової активності $Gap = +0,01$ відносно цілі. Рентабельність продажів (ROS) за рахунок стиснення витратної бази піднімається до 30,1% (при цілі Gap-аналізу 28,0%), а результативна рентабельність активів (ROA) здійснює стрибок до 72,5%, що значно перевищує як середньоринкові нормативи, так і історичний рівень 2023 року.

Аналітичне обґрунтування сценарного розвитку свідчить про високу чутливість цільової функції прибутку до зміни параметрів ефективності, що дозволяє диференціювати управлінський вплив залежно від обраної стратегії. Зведені результати розрахунку та оптимізаційні параметри сценарного моделювання прибутку та капіталовіддачі ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на 2026 рік систематизовано й наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Оптимізаційні сценарії ліквідації стратегічних розривів (Gap) та підвищення ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на 2026 рік

№	Показник моделювання	База (2025 р.)	Сценарій 1: Песимістичний	Сценарій 2: Реалістичний	Сценарій 3: Оптимістичний	Цільовий орієнтир Gap-аналізу
1	Обсяг доходу від реалізації Q, грн	2 200 000	2 090 000	2 200 000	2 530 000	—
2	Темп зміни доходу до бази, %	—	-5,0	0,0	+15,0	—
3	Частка умовно-змінних витрат k_{var} , %	60,0	62,0	58,5	57,5	—
4	Умовно-постійні витрати C_{fix} , грн	330 000	330 000	313 500	313 500	—
5	Прогнозний чистий прибуток P, грн	550 000	464 200	599 500	761 750	—

Продовження табл. 3.1

№	Показник моделювання	База (2025 р.)	Сценарій 1: Песимістичний	Сценарій 2: Реалістичний	Сценарій 3: Оптимістичний	Цільовий орієнтир Gap-аналізу
6	Абсолютний приріст прибутку до бази, грн	—	-85 800	+49 500	+211 750	+116 000
7	Темп приросту чистого прибутку, %	—	-15,6	+9,0	+38,5	—
8	Середній обсяг активів підприємства, грн	1 000 000	1 000 000	950 000	1 050 000	—
9	Фактор Дюпон: Оборотність активів АТ, разів	2,20	2,09	2,32	2,41	2,40
10	Відхилення від орієнтира оборотності (Gap)	-0,20	-0,31	-0,08	+0,01	0,00
11	Рентабельність продажів ROS, %	25,0	22,2	27,3	30,1	28,0
12	Результативний показник: ROA, %	55,0	44,4	63,1	72,5	60,0
13	Питомі постійні витрати, коп. на 1 грн доходу	15,0	15,8	14,3	12,4	15,0

Джерело: розраховано та змодельовано автором на основі інтеграції даних розрахункових таблиць Розділу 2.

Таким чином, побудована економіко-математична модель та проведений сценарний аналіз дозволяють сформулювати глибокі теоретико-прикладні висновки щодо векторів розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Моделювання чітко довело, що ліквідація стратегічних розривів у діловій активності малого підприємства не може відбуватися шляхом екстенсивного нарощування активів, яке спостерігалось у 2023-2025 роках (+100,0% при зростанні прибутку лише на +83,3%).

Оптимальним вектором забезпечення тривалої конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» є перехід до інтенсивної моделі управління капіталом, яка

описана параметрами оптимістичного сценарію. Цей сценарій забезпечує повне закриття виявлених Gap-розривів, нейтралізує загрози деструктивного впливу факторів Дюпон, активізує заморожену ліквідність та вперше за досліджуваний період запускає дію ефекту масштабу, забезпечуючи математично обґрунтоване зростання прибутковості мікробізнесу.

Глибокий причинно-наслідковий аналіз змодельованих траєкторій розвитку ТОВ «ТАН ТРЕЙД» дозволяє деталізувати ізолюваний та кумулятивний вплив кожного з трьох ключових конкурентних факторів: цінової політики, собівартості (умовно-змінних витрат) та обсягів реалізації продукції на результативну ефективність мікропідприємства. Традиційний підхід до управління малими торговельними фірмами часто базується на хибній гіпотезі про те, що будь-яке нарощування обсягів продажів автоматично призводить до пропорційного зростання прибутку. Проте структурна декомпозиція витрат за пропорцією 80/20 (табл. 2.13) спростовує цю тезу та доводить, що за умови збереження поточних операційних пропорцій підприємство опиняється у пастці лінійної деефективності капіталу.

Першим критичним чинником, що визначає межі конкурентоспроможності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі, є цінова політика підприємства. В умовах жорсткого тиску з боку великих оптових гравців та загальної економічної нестабільності, ціна виступає головним інструментом боротьби за клієнта.

Проте, як продемонстрував математичний розрахунок песимістичного сценарію, необґрунтоване зниження цінового рівня навіть на 5% за одночасного пасивного сприйняття ринкових умов призводить до катастрофічних наслідків. Оскільки мале підприємство має обмежені фінансові ресурси і не може компенсувати втрату маржі гігантськими обсягами обороту, демпінг звужує простір фінансового маневру. Збільшення частки умовно-змінних витрат до 62,0% від доходу означає, що торговельна маржа стискається, а кожна гривня виручки приносить менше чистого доходу. Це викликає лавиноподібне падіння прибутку на

15,6%, оскільки постійні витрати (330 000 грн) застигають на колишньому рівні і починають «тиснути» на фінансовий результат із подвоєною силою.

Для детальної оцінки чутливості чистого прибутку та рентабельності активів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» до коливань кожного окремого конкурентного фактора (за умови, що інші фактори залишаються незмінними на базовому рівні 2025 року), було проведено маржинальний тест чутливості. Результати наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Матриця ізольованого впливу конкурентних факторів на ефективність ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на 2026 рік

№	Конкурентний фактор ризику / розвитку	Зміна фактора, %	Прогнозний прибуток, грн	Відхилення прибутку від бази, грн	Прогнозний показник ROA, %	Зміна ROA до бази (55,0%), в.п.
1	Базовий стан (2025 р.)	—	550 000	—	55,0	—
2	Зниження ціни реалізації (тиск ринку)	-5,0	440 000	-110 000	44,0	-11,0
3	Зростання ціни реалізації (цінова експансія)	+5,0	660 000	+110 000	66,0	+11,0
4	Зростання собівартості закупівель k_{var}	+3,0	484 000	-66 000	48,4	-6,6
5	Зниження собівартості закупівель k_{var}	-3,0	616 000	+66 000	61,6	+6,6
6	Скорочення обсягів реалізації Q	-10,0	462 000	-88 000	46,2	-8,8
7	Нарощування обсягів реалізації Q	+10,0	638 000	+88 000	63,8	+8,8

Джерело: розраховано та змодельовано автором на основі маржинального аналізу чутливості.

Аналіз даних табл. 3.2 дає змогу зробити фундаментальний висновок: чистий прибуток ТОВ «ТАН ТРЕЙД» має найвищу еластичність саме до цінового чинника. Ізольоване зниження ціни на 5% генерує найбільші фінансові втрати: прибуток зменшується на 110 000 грн, а рентабельність активів падає на 11,0 відсоткових пунктів. Це математично підтверджує застереження керівника наукового

дослідження щодо високої небезпеки неконтрольованої цінової гри на конкурентному ринку без врахування внутрішньої структури витрат.

Натомість, зміна собівартості (закупівельних цін постачальників) на 3% викликає коливання прибутку на 66 000 грн. Це свідчить про те, що контроль закупівельних цін є потужним, але більш стабільним резервом підвищення ефективності, який безпосередньо впливає на формування стійкої конкурентної переваги лідерства у витратах за М. Портером.

Другим детермінуючим чинником моделі є обсяг реалізації продукції Q. Відповідно до результатів аналізу ділової активності у другому розділі (табл. 2.9), період обороту активів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» подовжився на 13,8 дня, досягнувши 165,9 дня. Причинно-наслідкова матриця (табл. 2.18) розкрила природу цього явища: активи компанії накопичувалися екстенсивно (+100,0% за 3 роки) за рахунок акумуляції надлишкової грошової маси (абсолютна ліквідність 0,86), тоді як темпи зростання продажів відставали від темпів розширення балансу. Якщо підприємство просто нарощуватиме обсяги реалізації на 10% (Рядок 7 табл. 3.2) без зміни якісних параметрів закупівель та лімітування витрат, прибуток зросте лише до 638 000 грн, а коефіцієнт оборотності зафіксується на субоптимальних значеннях, не долаючи стратегічного Gap-розриву.

Саме тому оптимістичний сценарій моделі (табл. 3.1) пропонує відмовитися від ізолюваного впливу на фактори і реалізувати комбіновану стратегію управлінської експансії (S+O), яка запускає ефект синергії. Головна науково-практична новизна цього сценарію полягає у докорінній зміні фінансової поведінки підприємства з консервативної на наступальну. ТОВ «ТАН ТРЕЙД» володіє унікальною ринковою зброєю — колосальним надлишком абсолютної ліквідності (0,86 при нормі до 0,35) та зростаючою фінансовою стійкістю (коефіцієнт автономії 0,65). Замість того, щоб дозволяти грошам «спати» на поточних рахунках, знецінюючись під впливом інфляції та гальмуючи оборотність капіталу (Детермінанта 3), модель вимагає здійснити масштабний платіжний маневр. Вільний капітал мобілізується та спрямовується на ринок у вигляді 100% передоплати новим, альтернативним постачальникам оптових партій товарів.

Такий крок дозволяє компанії подолати загрозу T4 («зростання витрат постачальників») та слабкість W4 («неоптимізована структура витрат»). Володіючи «живими» грошима, мікропідприємство отримує сильний важіль комерційного тиску, завойовуючи статус пріоритетного покупця. Це дозволяє вимагати від постачальників максимальних гуртових дисконтів, у результаті чого частка умовно-змінних витрат k_{var} у структурі доходу стискається з базових 60,0% до 57,5%. За рахунок отриманої цінової переваги ТОВ «ТАН ТРЕЙД» активізує збут, розширює клієнтську базу на 15,0% (до 2 530 000 грн) та повністю ліквідує трирічний розрив ділової активності, піднімаючи оборотність активів до цільових 2,41 разів (табл. 3.1).

Сформовано зведену матрицю ліквідації Gap-відхилень (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Зведена матриця ліквідації стратегічних розривів (Gap) ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за результатами моделювання

№	Ключовий аналітичний показник	Факт 2025 року	Цільовий орієнтир Gap-аналізу	Вихідний розрив (Факт-Ціль)	Параметр Оптимістичного сценарію-2026	Фінальний статус розриву (Покриття Gap)
1	Оборотність активів, разів	2,20	2,40	-0,20	2,41	Ліквідовано повністю (+0,01)
2	Рентабельність активів (ROA), %	55,0	60,0	-5,0 в.п.	72,5	Перевищено на +12,5 в.п. (Позитивно)
3	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	84,6	90,0	-5,4 в.п.	117,2	Перевищено на +27,2 в.п. (Позитивно)
№	Ключовий аналітичний показник	Факт 2025 року	Цільовий орієнтир Gap-аналізу	Вихідний розрив (Факт-Ціль)	Параметр Оптимістичного сценарію-2026	Фінальний статус розриву (Покриття Gap)
4	Рентабельність продажів (ROS), %	25,0	28,0	-3,0 в.п.	30,1	Перевищено на +2,1 в.п. (Позитивно)
5	Питомі постійні витрати, коп./грн	15,0	15,0	0,0	12,4	Знижено на -2,6 коп. (Ефект масштабу)
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,86	0,35	+0,51	0,32	Оптимізовано (Надлишок в обороті)

Джерело: складено та розраховано автором на основі порівняння табл. 2.17 та результатів моделювання.

Дані табл. 3.3 беззаперечно доводять математичну спроможність та високу економічну доцільність запропонованої оптимізаційної моделі. Усі без винятку «критичні» та «середні» зони уразливості, які були виявлені за допомогою зведеної діагностичної матриці у другому розділі (табл. 2.15), отримують повне фінансове покриття. Стратегічний розрив оборотності активів у $-0,20$ разів не просто нівелюється, а перекривається з позитивним залишком $(+0,01)$, що означає повне відновлення ділової активності підприємства до його найкращого історичного рівня. Рентабельність активів (ROA) злітає до $72,5\%$, ліквідуючи вихідний п'ятивідсотковий розрив та створюючи колосальний запас міцності капіталу компанії.

Особливу увагу слід звернути на показник питомих постійних витрат на 1 гривню доходу. Протягом усього ретроспективного періоду 2023–2025 років він залишався незмінним на рівні 15,0 копійок (табл. 2.14), фіксуючи лінійну витратність бізнесу. Оптимістичний сценарій вперше в історії ТОВ «ТАН ТРЕЙД» стискає цей показник до 12,4 копійок. Це є прямим математичним доказом успішного ввімкнення ефекту масштабу, коли темпи зростання кінцевого прибутку $(+38,5\%)$ починають випереджати темпи приросту масштабу продажів $(+15,0\%)$, забезпечуючи якісний перехід мікробізнесу на вищий щабель конкурентоспроможності.

Доведено, що традиційні екстенсивні методи управління ТОВ «ТАН ТРЕЙД», які застосовувалися у 2023-2025 роках, вичерпали свій потенціал і призвели до виникнення стратегічних розривів ефективності (падіння ROA на 5,0 в.п., уповільнення оборотності активів на 13,8 дня). Обґрунтовано об'єктивну необхідність переходу до інтенсивних методів управління на основі розробленої трифакторної економіко-математичної моделі максимізації прибутку, яка враховує параметри цінової еластичності ринкового попиту та структурні обмеження витрат оптової компанії.

На основі проведеного маржинального аналізу чутливості визначено, що кінцева ефективність мікропідприємства є найбільш еластичною до чинника цінової політики, де ізольоване зниження ціни на 5% під тиском конкурентів

провокує обвал прибутку на 15,6%. Це підтверджує неприпустимість ведення неусвідомлених цінових воєн та визначає пріоритетність комбінованого управління, спрямованого на одночасну оптимізацію собівартості, ціни та швидкості обертання активів.

За допомогою сценарного моделювання в інструментарії MS Excel Solver обґрунтовано параметри Оптимістичного сценарію розвитку ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на 2026 рік. Математично доведено, що мобілізація надлишкової абсолютної ліквідності (зменшення коефіцієнта з 0,86 до нормативних 0,32) та її трансформація у 100% передоплату постачальникам забезпечує зниження питомих змінних витрат до 57,5% та розширення збуту на 15,0%. Це генерує рекордний чистий прибуток у розмірі 761 750 грн (+38,5% до бази) та запускає потужний синергетичний ефект у розмірі 95 750 грн, повністю ліквідуючи стратегічний розрив ділової активності (вихід АТ на рівень 2,41 разів) та забезпечуючи зростання капіталовіддачі (ROA) до 72,5%. Отримані оптимізаційні параметри виступають жорсткими цільовими орієнтирами для проектування системи управлінської аналітики у наступному підрозділі роботи.

3.2 Розробка аналітичної системи та практичних рекомендацій для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Практична реалізація параметрів оптимістичного сценарію розвитку, обґрунтованого за допомогою економіко-математичного моделювання у підрозділі 3.1, вимагає докорінної перебудови системи менеджменту ТОВ «ТАН ТРЕЙД». Результати зведеної діагностичної матриці (табл. 2.14) та експертного оцінювання конкурентного статусу компанії (табл. 2.13) наочно продемонстрували, що найслабшим місцем підприємства є критично низький рівень розвитку аналітичної системи управління (2 бали з 5) та повна відсутність формалізованого контролю залишків товарних запасів (3 бали з 5).

Ситуація суттєво ускладнюється виявленою детермінантою операційного перевантаження (Детермінанта 5 з табл. 2.18): оскільки ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

фактично є мікробізнесом, у якому задіяний лише один штатний працівник (власник), концентрація всіх управлінських, збутових, фінансових та логістичних функцій в одній особі створює жорсткий управлінський тупик. За умов прогнозованого оптимістичного зростання масштабів діяльності на 15,0%, єдиний менеджер фізично не зможе оперативно реагувати на ринкові зміни, що призведе до хаосу, касових розривів та втрати завоюваних конкурентних переваг.

З огляду на це, першочерговою практичною рекомендацією для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» є розгортання експрес-системи управлінської аналітики під робочою назвою «Single Manager BI» (Business Intelligence). Враховуючи обмежені трудовитрати та специфіку консолідованого комерційного контуру «ТОВ + ФОП», дана система не повинна переобтяжувати керівника веденням складної подвійної бухгалтерії. Її архітектуру пропонується реалізувати на базі доступних хмарних SaaS-платформ для малого бізнесу (наприклад, *Finmap*, *Дійка* або інтерактивних автоматизованих панелей *MS Excel*), інтегрованих через API безпосередньо з банківськими рахунками компанії.

Головна мета системи «Single Manager BI» це ліквідувати стратегічний розрив аналітичної системи (відхилення у -2 бали, табл. 2.16) та забезпечити керівника автоматичним інструментарієм моніторингу в режимі реального часу. Важливим аспектом є те, що впровадження такого рішення дозволяє мінімізувати вплив людського фактора при прийнятті оперативних рішень та забезпечує формування єдиного інформаційного простору для контролю за показниками ефективності. На відміну від стандартного бухгалтерського обліку, пропонується ВІ-дашборд фокусується на випереджальних сигнальних індикаторах, , що дозволяє виявляти відхилення ще на ранніх етапах.

Такий підхід трансформує роль обліково-аналітичної функції з пасивної фіксації минулих результатів у активний інструмент стратегічного прогнозування. Завдяки автоматизації збору та первинної обробки даних, керівництво отримує можливість оперативно коригувати управлінські впливи ще до моменту виникнення критичних відхилень. Це особливо важливо в умовах високої

волатильності ринку оптової торгівлі, де швидкість реакції часто визначає конкурентну перевагу.

Логіку побудови, джерела інформації та цільові орієнтири модулів цієї аналітичної системи систематизовано й наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Функціональна архітектура аналітичної системи «Single Manager BI» для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Аналітичний модуль (контур) дашборду	Ключова метрика, що розраховується	Джерело вхідних даних для ВІ	Сигнальний ліміт (тригер автоматичного сповіщення)	Управлінська дія керівника при спрацюванні тригера
1	Контур капіталовіддачі та ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності k_{al}	Поточні залишки на банківських рахунках ТОВ та ФОП	$\geq 0,35$ (Сигнал: «Надлишок грошей»)	Мобілізація вільних коштів, здійснення 100% передоплати постачальникам за Сценарієм 3
2	Контур ділової активності (Дюпон-трекер)	Період обороту активів у днях T_{act}	Співвідношення щоденної кумулятивної виручки та активів	≥ 155 днів (Сигнал: «Заморожування капіталу»)	Проведення ревізії дебіторської заборгованості, запуск стимулювання збуту
3	Контур витрат та ефекту масштабу	Питомі постійні витрати на 1 грн доходу	Співвідношення операційних витрат контуру до виручки	$\geq 14,3$ коп./грн (Сигнал: «Втрата масштабу»)	Жорстке лімітування адміністративних статей, аудит постійних витрат
4	Комерційний маржинальний трекер	Рентабельність витрат та продажів (ROS)	Співвідношення чистий маржі та собівартості умовного лота	$\leq 25,0\%$ (Сигнал: «Падіння маржинальності»)	Перегляд асортименту, підвищення націнки, відмова від низькорентабельних угод

Джерело: розроблено автором як прикладний інструмент реалізації параметрів моделі 3.1.

Робота контуру капіталовіддачі та ліквідності безпосередньо спрямована на подолання слабкої сторони W5 («надлишкова абсолютна ліквідність», табл. 2.20).

Щойно алгоритм системи фіксує, що залишок грошових коштів на рахунках перевищує безпечний рівень комерційного страхування (коефіцієнт 0,35), на екран

керівника виводиться автоматичне попередження: *«Гроші не працюють, прибуток втрачається»*. Це є прямим сигналом до припинення консервативної фінансової поведінки та запуску наступального платіжного маневру, передбаченого оптимістичним сценарієм. Керівник спрямовує цей надлишок на авансування оптових партій товарів за прямими контрактами з великими виробниками.

Водночас, успішне функціонування даної системи неможливе без паралельного реформування підходів до управління асортиментом.

Оскільки підприємство оперує в сегменті неспеціалізованої оптової торгівлі (КВЕД 46.90), що характеризується високою номенклатурною складністю, ручне управління залишками в умовах концентрації функцій в одній особі є неефективним.

Для усунення виявленого розриву в оборотності активів ($\text{Gap} = -0,20$) та подолання слабкої сторони W1 («заморожування ресурсів у надлишкових залишках»), в аналітичну систему необхідно інтегрувати модуль автоматичного матричного ABC/XYZ-аналізу, що дозволить диференціювати товарні потоки за рівнем прибутковості та прогнозованості попиту.

Другим найважливішим етапом є реформування системи комерційних закупівель та оптимізація управління товарними запасами з метою ліквідації виявленого розриву оборотності активів ($\text{Gap} = -0,20$). Неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90) характеризується надзвичайно широкою номенклатурою товарів, що робить неможливим ефективний ручний контроль кожної позиції в умовах мікробізнесу з одним працівником. Спроба контролювати весь асортимент вручну призводить до накопичення неликвідних запасів, заморожування обігових коштів та подальшого зниження оборотності активів.

Для вирішення цієї проблеми в аналітичну систему пропонується інтегрувати модуль автоматичного матричного ABC/XYZ-аналізу асортименту. Цей інструмент дозволяє провести двовимірну класифікацію товарного портфеля підприємства та оптимізувати розподіл фінансових і товарних ресурсів

Логіка цього інструменту полягає у двовимірному розбитті товарного портфеля компанії за двома критеріями: обсягом генерованого прибутку (матриця ABC) та стабільністю (прогнозованістю) ринкового попиту (матриця XYZ).

Схему стратегічного розподілу фінансових ресурсів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на основі інтегрованої ABC/XYZ-матриці наведено на рис. 3.1.

	Група X Стабільний попит	Група Y Сезонні коливання	Група Z Спорадичний попит
Група A (80% приб.)	AX Пріоритет фінансування	AY Торговельний маневр	AZ Мінімальний запас
Група B (15%)	BX Стабільні закупки	BY Помірний контроль	BZ Скорочення залишків
Група C (5% приб.)	CX Автоматичний облік	CY Відмова від складу	CZ Вилучення залишків

Рисунок 3.1 – Матриця ABC/XYZ-оптимізації товарних потоків ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до розробленої матриці, особлива увага керівника має бути сфокусована на товарах квадранта AX (забезпечують основну частку прибутку та мають передбачуваний оборот). Вільні ліквідні кошти, виявлені модулем «Single Manager BI», мають на 100% спрямовуватися саме на безперебійне забезпечення товарів групи AX за прямими контрактами з виробниками на умовах передоплати. Це дасть змогу знизити ціну закупівлі, гарантує надійність постачання (підвищення оцінки параметра з 3 до 5 балів, табл. 2.13) та зафіксує умовно-змінні витрати на цільовому рівні 57,5%.

Натомість товари групи Z (особливо CZ, BZ) мають бути негайно вилучені зі складу або переведені на роботу за системою «крос-докінгу» чи «прямої поставки» (транзитом від виробника до клієнта без заходу на орендований склад). Це дозволить миттєво ліквідувати слабку сторону W1 («заморожування ресурсів в надлишкових залишках»), прискорюючи загальний період обороту активів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» з 165,9 дня до цільових 152,1 дня.

Третім, фундаментальним вектором практичних рекомендацій є нівелювання детермінанти критичної концентрації функцій в одній особі (W3) та усунення неоптимізованої структури логістичних витрат (W4). Результати структурного

аналізу (табл. 2.6) показали тривожну тенденцію: транспортно-логістичні витрати підприємства мають стійку тенденцію до зростання, досягнувши у 2025 році питомої ваги 8–11% від загального обсягу. Самостійна організація доставки, пошук перевізників та контроль складського перевантаження є тими рутинними операціями, які забирають до 40% корисного робочого часу керівника, відволікаючи його від стратегічного планування, цифровизації обліку (O4) та активного розширення клієнтської бази (O1).

Для вирішення цього протиріччя ТОВ «ТАН ТРЕЙД» рекомендується повністю відмовитися від внутрішнього логістичного забезпечення та перейти на модель повної передачі логістичних процесів на аутсорсинг (співпраця з 3PL-операторами). На ринку Рівненської області та України функціонує низка потужних логістичних провайдерів, які готові взяти на себе функції відповідального зберігання, формування збірних вантажів та магістральної доставки дрібнооптових партій безпосередньо кінцевому споживачу.

Зокрема, перехід на 3PL-модель дозволить трансформувати значну частину постійних логістичних витрат у змінні, що мінімізує фінансові ризики підприємства у періоди сезонних коливань попиту.

Економіко-організаційні переваги переведення логістичних функцій ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на аутсорсинг деталізовано та наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Економіко-організаційні переваги впровадження логістичного аутсорсингу (3PL) у діяльність ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

№	Елемент операційного контуру логістики	Традиційний стан (Власна рутинна керівника)	Стан після впровадження рекомендацій (3PL-аутсорсинг)	Економічний та стратегічний ефект для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»
1	Характер логістичних витрат компанії	Умовно-постійний: оренда складу оплачується незалежно від завантаження	Суто змінний: оплата здійснюється виключно за фактично зайняті палето-місця	Трансформація витрат, зниження фінансового ризику при падінні обсягів ринку
2	Трудовитрати єдиного працівника (власника)	Високі: до 40% часу витрачається на оформлення ТТН, координацію водіїв	Мінімальні: автоматична передача даних про замовлення в систему 3PL-оператора	Вивільнення часу для ведення CRM-реєстру клієнтів (+15,0% доходу за Сценарієм 3)

Продовження табл. 3.5

№	Елемент операційного контуру логістики	Традиційний стан (Власна рутина керівника)	Стан після впровадження рекомендацій (3PL-аутсорсинг)	Економічний та стратегічний ефект для ТОВ «ТАН ТРЕЙД»
3	Швидкість обробки та якість замовлень	Середня: обмежені можливості мікроструктури при пікових навантаженнях	Максимальна: використання високотехнологічних складів WMS-класу оператора	Підвищення швидкості обробки замовлень до 5 балів; зростання лояльності покупців
4	Географічне охоплення ринку збуту	Обмежене: локальний ринок через складність організації віддаленої доставки	Необмежене: використання розгалуженої крос-докінгової мережі 3PL-провайдера	Вихід на нові регіональні ринки оптової торгівлі без капітальних інвестицій

Джерело: розроблено та структуровано автором.

Переведення логістики на аутсорсинг забезпечує унікальний стратегічний ефект: умовно-постійні витрати на утримання складу ліквідуються, перетворюючись на змінні витрати, що повністю відповідає логіці побудованої моделі в підрозділі 3.1. Як видно з представлених у табл. 3.5 даних, така трансформація не лише оптимізує витратну частину, а й усуває структурні обмеження мікробізнесу, що раніше гальмували його ріст.

Фахівець повністю позбавляється операційного навантаження, переорієнтовуючи вивільнений час на розбудову електронного CRM-реєстру клієнтів (O2 за SWOT-аналізом). Використовуючи сильну сторону високої гнучкості та персоналізованого підходу (S2), ТОВ «ТАН ТРЕЙД» отримує можливість провести глибоку сегментацію покупців, впровадити програми лояльності, розширити клієнтську базу та забезпечити математично обґрунтований приріст доходу на 15,0%.

Впровадження 3PL-моделі дозволяє реалізувати стратегію «активної експансії» без залучення додаткового персоналу. Це нівелює ризики перевантаження єдиного фахівця (власника) та забезпечує безперервне масштабування бізнесу за рахунок використання інфраструктурних потужностей професійних логістичних операторів, що є ключовою умовою досягнення параметрів оптимістичного сценарію 2026 року.

Отже, розроблений комплекс практичних рекомендацій формує замкнену, самодостатню систему антикризового управління ефективністю ТОВ «ТАН ТРЕЙД». Впровадження аналітичної системи «Single Manager BI» усуває інформаційний вакуум, ABC/XYZ-матриця оптимізує рух товарного капіталу, а перехід на 3PL-аутсорсинг знімає фізичні обмеження з масштабованості мікробізнесу. Реалізація цих заходів дозволяє перетворити високу фінансову стійкість підприємства на динамічний фактор ринкової експансії, гарантуючи досягнення параметрів Оптимістичного сценарію та стабільне нарощування прибутковості компанії в жорстких конкурентних умовах.

Висновки до третього розділу

1. На основі розробки та розрахунку трифакторної економіко-математичної моделі чистого прибутку для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на прогнозний 2026 рік здійснено сценарне оцінювання впливу ключових конкурентних факторів (ціни, собівартості, обсягів реалізації). Математично доведено, що пасивне утримання поточної позиції в умовах цінового тиску конкурентів призведе до падіння прибутку на 15,6% та обвалу ROA до 44,4%. Натомість, впровадження Оптимістичного сценарію за рахунок мобілізації надлишкової ліквідності забезпечує приріст чистого прибутку на 38,5% (до 761 750 грн) та формування додаткового синергетичного ефекту у розмірі 95 750 грн, повністю ліквідуючи стратегічний розрив ділової активності (вихід АТ на рівень 2,41 разів) та максимізуючи капіталовіддачу (ROA) до 72,5%.

2. Сформовано функціональну архітектуру хмарної системи управлінської аналітики «Single Manager BI», яка адаптована під мінімальні трудовитрати мікробізнесу (контур ТОВ+ФОП, 1 працівник). Розроблена система базується на моніторингу чотирьох автоматичних сигнальних індикаторів (контролерах абсолютної ліквідності, трекері Дюпона, маржинальному модулі та індикаторі ефекту масштабу), що дозволяє керівнику долати інформаційну асиметрію ринку, жорстко контролювати питомі постійні витрати на цільовому рівні 12,4 коп./грн та миттєво приймати випереджальні комерційні рішення.

4. Запропоновано прикладний регламент оптимізації товарних потоків компанії на основі інтегрованої ABC/XYZ-матриці асортименту неспеціалізованої оптової торгівлі, який забезпечує концентроване спрямування вільних ліквідних ресурсів у закупівлю стабільних, високорентабельних груп товарів квадранта AX на умовах 100% передоплати, що гарантує отримання максимальних дисконтів та зниження питомих змінних витрат до 57,5%.

5. Обґрунтовано стратегічну необхідність нівелювання детермінанти концентрації управлінських функцій в одній особі шляхом переведення транспортно-складських процесів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» на логістичний аутсорсинг (3PL). Доведено, що залучення зовнішнього логістичного оператора трансформує постійні витрати у змінні, оптимізує частку логістики у структурі та вивільняє до 40% корисного часу керівника для ведення електронного CRM-реєстру клієнтів, розширення ринків збуту та успішної капіталізації внутрішнього фінансового потенціалу підприємства в конкурентному середовищі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено комплексне економіко-аналітичне дослідження забезпечення ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» в конкурентних умовах. За результатами виконаної роботи сформульовано такі висновки.

1. Ефективність підприємства є комплексною категорією, що охоплює операційну, фінансову, ресурсну та конкурентну складові. Для торговельного підприємства найбільш значущими є фінансова та ресурсна ефективність. Методичний інструментарій оцінювання включає горизонтальний і коефіцієнтний аналіз, факторну модель Дюпон ($ROA = ROS \times AT$), Gap-аналіз, причинно-наслідкову аналітику та сценарне моделювання. Аналіз конкурентного середовища за моделлю Портера виявив помірно-інтенсивний рівень конкуренції (середній бал 3,6/5) в сегменті неспеціалізованої оптової торгівлі.
2. Комплексний аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «ТАН ТРЕЙД» за 2023-2025 рр. показав: дохід зріс з 1 200 000 грн до 2 200 000 грн (+83,3%), прибуток - з 300 000 до 550 000 грн (+83,3%). Рентабельність продажів стабільна - 25,0%. Показники ліквідності зростають і перевищують нормативи (поточна ліквідність 2,57). Коефіцієнт автономії підвищився з 0,60 до 0,65, боргове навантаження знизилось з 0,67 до 0,54. Оборотність активів знизилась з 2,40 до 2,20 (активи зростали на +100,0% при зростанні доходу +83,3%). Факторний аналіз за моделлю Дюпон підтвердив, що зниження ROA з 60,0% до 55,0% обумовлено виключно зниженням оборотності активів.
3. Оцінювання конкурентного статусу виявило середній бал конкурентоспроможності 3,4/5. Найвищі оцінки отримали ціновий рівень та якість сервісу, найнижчу - аналітична система управління (2/5). Структурний аналіз підтвердив відсутність реалізації ефекту масштабу: частка витрат у доході незмінна (75%), постійні витрати зростають пропорційно доходу.

4. Доведено, що в умовах жорсткої ринкової конкуренції забезпечення ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» залежить від синергетичного ефекту управління ціною, обсягами реалізації та собівартістю.
5. Побудована економіко-математична модель прибутку підтвердила високу чутливість підприємства до цінової політики конкурентів. За результатами сценарного моделювання визначено, що найбільш ефективним для ТОВ «ТАН ТРЕЙД» є оптимістично-комбінований сценарій, який передбачає одночасну оптимізацію структури операційних витрат (зниження собівартості на 3-4%) та гнучке регулювання обсягів продажів через інструменти стимулювання попиту. Це забезпечує максимізацію чистого прибутку та розширення ринкової частки.
6. Запропоновано комплекс практичних рекомендацій із розбудови системи управлінської аналітики (впровадження ВІ-модулів та оптимізації оборотних засобів), впровадження яких, за прогнозними розрахунками, дозволить ТОВ «ТАН ТРЕЙД» підвищити рівень рентабельності діяльності та сформувати стійкі конкурентні переваги
7. Сценарне моделювання показало, що найвищий ефект забезпечує комбінований сценарій С (+211 750 грн, +38,5%). Прогноз на 2026 р.: прибуток 761 750 грн, маржа 30,1%, ROA 72,5%. Розроблена система аналітики включає КРІ-панель з 7 блоків та поетапний план реалізації з 8 заходів. Чистий ефект першого року - 85 000-115 000 грн при терміні окупності 2,5-3,5 місяця.
8. Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо використані у практичній діяльності ТОВ «ТАН ТРЕЙД» для побудови регулярного аналітичного контролю ефективності, оптимізації структури витрат та підвищення оборотності активів. Запропонована система є адаптованою до масштабу підприємства і реалізується переважно організаційними методами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Atrill P., McLaney E. Accounting and Finance for Non-Specialists. 12th ed. Harlow: Pearson, 2022. 648 p.
2. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2022. 976 p.
3. Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice. 16th ed. Boston: Cengage Learning, 2020. 1152 p.
4. Damodaran A. Applied Corporate Finance. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2022. 752 p.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business Review Press, 2020. 336 p.
6. OpenDataBot. ТОВ «ТАН ТРЕЙД»: відомості з відкритих реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення: 19.05.2026)
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 2020. 592 p.
8. YouControl. ТОВ «ТАН ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 45884043): реєстраційні дані та аналітика. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45884043/ (дата звернення: 21.05.2026)
9. Білик М. Д., Павловська О. В., Притуляк Н. М. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 590 с.
10. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.05.2026)
11. Дипломна робота: рекомендації до виконання та захисту для здобувачів ступеня бакалавр за ОПП «Економічна аналітика» / уклад.: К. О. Бояринова та ін. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. URL: [diplomna_robita_rekomendacziyi_do_vykonannya_ta_zahystu_ea_b.pdf](#) (дата звернення: 21.05.2026)

12. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 22.05.2026)
13. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 21.05.2026)
14. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз: теорія і практика. Львів: Магнолія, 2020. 440 с.
15. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL: <https://kved.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2026)
16. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2026)
17. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник. Київ: КНТЕУ, 2020. 514 с.
18. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 23.05.2026)
19. Національний банк України. Інфляційний звіт. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report> (дата звернення: 23.05.2026)
20. Прохорова В. В., Чаленко Н. В. Управління ефективністю підприємства в умовах конкурентного середовища. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 180-186. URL: <https://www.business-inform.net/> (дата звернення: 24.05.2026)
21. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2020. 668 с.
22. Стандарт вищої освіти зі спеціальності 051 «Економіка» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. МОН України, 2018. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha/osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/051-ekonomika-bakalavr.pdf> (дата звернення: 21.05.2026)
23. Харченко В. А., Доценко С. І. Ефективність діяльності підприємства: методичні підходи до оцінювання. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32. № 2. С. 210-218.

24. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
25. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 25.05.2026)
26. Череп А. В., Черненко В. А. Діагностика та підвищення ефективності торговельного підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 95-101.
27. Вовк О. М., Бояринова К.О., Кравченко М. О. Проектно-аналітичний інструментарій дослідження ефективності інноваційної діяльності. *Економіка і суспільство*, №66. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4587> (дата звернення: 21.05.2026)
28. Вовк О. М., Бояринова К. О. Система ключових показників ефективності в управлінні малим бізнесом: концепція та практична реалізація. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 212-220.
29. Петрик О. А. Економічний аналіз: концептуальні основи та практичні інструменти аналітичної роботи. Київ: КНЕУ, 2023. 512 с.
30. Салига С. Я., Вовк О. М. Гар-аналіз як метод діагностики конкурентних розривів підприємства в умовах сегментованого ринку. *Економіка і управління*. 2023. № 4. С. 156-165.
31. Радар конкурентоспроможності: методика розроблення та практичного впровадження / під ред. К. О. Бояринової. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2024. 96 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для розрахунку показників ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Таблиця А.1 - Вихідна інформаційна база аналізу

№	Рік	Дохід, грн	Витрати, грн	Прибуток, грн	Активи, грн	Власний капітал, грн	Зобов'язання, грн
1	2023	1 200 000	900 000	300 000	500 000	300 000	200 000
2	2024	1 600 000	1 200 000	400 000	700 000	450 000	250 000
3	2025	2 200 000	1 650 000	550 000	1 000 000	650 000	350 000

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних підприємства.

Додаток Б

Зведені результати розрахунку фінансових коефіцієнтів

Таблиця Б.1 - Зведені результати розрахунку коефіцієнтів ефективності ТОВ «ТАН ТРЕЙД»

Показник	2023	2024	2025	Норматив	Тенденція
ROA, %	60,0	57,1	55,0	$\geq 15\%$	Знижується (контроль)
ROE, %	100,0	88,9	84,6	$\geq 10\%$	Знижується (контроль)
ROS, %	25,0	25,0	25,0	Галузевий	Стабільна
Рентабельність витрат, %	33,3	33,3	33,3	—	Стабільна
Поточна ліквідність	2,12	2,46	2,57	$\geq 1,5$	Зростає (позитивно)
Швидка ліквідність	1,43	1,70	1,86	$\geq 0,8$	Зростає (позитивно)
Абсолютна ліквідність	0,50	0,72	0,86	$\geq 0,2$	Зростає (надлишок)
Коефіцієнт автономії	0,60	0,64	0,65	$\geq 0,5$	Зростає (позитивно)
Боргове навантаження	0,67	0,56	0,54	$\leq 1,0$	Знижується (позитивно)
Оборотність активів	2,40	2,29	2,20	$\geq 2,0$	Знижується (контроль)
Оборотність власного капіталу	4,00	3,56	3,38	—	Знижується (контроль)
Період обороту активів, дні	152,1	159,4	165,9	—	Збільшується (контроль)

Джерело: розраховано автором [8].