Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

УДК 658:005.332.8

(індекс)

Мазурик Марта Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»

(назва роботи)

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня _____Марта МАЗУРИК_

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник __асистент_____ Марія БЕРЛОУС

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., проф._____ Ірина КІНАШ
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н., доцент_____Володимир КОЧКОДАН
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Спеціальність: _073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Ірина КІНАШ
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____Мазурик Марті Сергіївні_____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»_____

Керівник роботи _асистент Берлоус М.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р_____

2. Строк подання студентом роботи 16 червня 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звітні дані інтернет-магазину «E-office» за 2022-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): ВСТУП. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE». РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE». ВИСНОВКИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Динаміка показників господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

2 Динаміка показників ліквідності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

3 Терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей в інтернет-магазині «E-office», днів

4 Динаміка показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр., %

5 Напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»

6 Прогнозований стан СБО інтернет-магазину «E-office» з урахуванням реалізації обраних стратегій

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	ВСТУП.	14.06.25-15.06.25	Виконано
2	РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	02.06.25-05.06.25	Виконано
3	РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE».	06.06.25-10.06.25	Виконано
4	РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE».	11.06.25-13.06.25	Виконано
5	ВИСНОВКИ.	14.06.25-15.06.25	Виконано

Студент-дипломник _____ Марта МАЗУРИК
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Марія БЕРЛОУС
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office».

В роботі наведено загальну характеристику інтернет-магазину «E-office», проаналізовано його внутрішнє і зовнішнє середовище. Досліджено ефективність діяльності в інтернет-магазині «E-office».

Діагностика ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» показала, що упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало активну адаптацію до ринкових умов шляхом оновлення матеріально-технічної бази, розширення асортименту товарів та залучення позикового капіталу для реалізації стратегічних цілей.

За результатами аналізу в роботі запропоновано напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office», до яких належать впровадження управлінського обліку, оптимізація цінової політики, удосконалення маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу та запровадження мотиваційної системи. Крім того, важливо оптимізувати оборотні активи, контролювати дебіторсько-кредиторську політику та впроваджувати стратегічне планування. Реалізація цих заходів забезпечить зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З метою прийняття оптимального управлінського рішення в роботі застосовано модель BCG (Бостонської консультативної групи), яка допомогла визначити перспективні напрями розвитку інтернет-магазину «E-office» та розподілити зусилля задля їх досягнення у найефективніший спосіб.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Study of the Performance Efficiency of the Online Store "E-office".

The thesis provides a general overview of the online store "E-office" and analyzes its internal and external environments. The efficiency of the store's operations was thoroughly examined.

The diagnostic assessment of the store's performance during 2022–2024 revealed that the company actively adapted to market conditions by upgrading its material and technical base, expanding its product range, and attracting borrowed capital to achieve strategic goals.

Based on the analysis, the thesis proposes several directions for improving the efficiency of online store "E-office," including the implementation of managerial accounting, optimization of pricing policy, enhancement of marketing activities, staff qualification improvement, and introduction of a motivation system. Additionally, it is important to optimize current assets, control receivables and payables, and implement strategic planning. The implementation of these measures will ensure growth in operational efficiency and competitiveness.

To support effective managerial decision-making, the BCG (Boston Consulting Group) matrix was applied. This model helped identify promising development areas for online store "E-office" and allocate resources to achieve them in the most efficient way.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Сутність ефективності, її види та форми прояву 9
1.2 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства 14
1.3 Методи оцінки ефективності діяльності підприємства 18
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE» 23
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища 23
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 31
2.3 Діагностика ефективності діяльності підприємства 36
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE» 50
3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину 50
3.2 Вибір оптимального варіанту підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» 53
3.3 Обґрунтування економічної доцільності пропонованого рішення 54
ВИСНОВКИ 63
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Українські підприємства, що здійснюють фінансово-господарську діяльність, повинні самостійно покривати всі витрати згідно з своїми планами діяльності та ефективно використовувати наявні ресурси задля досягнення прибутковості. Ефективність функціонування підприємства безпосередньо відображається у його фінансових результатах.

Управлінські рішення керівника мають вирішальне значення, адже саме вони формують підґрунтя фінансових показників — прибутків або збитків, що виникають у процесі реалізації продукції, надання послуг чи виконання робіт, а також інших операцій. Прибуток виступає комплексним індикатором результативності діяльності підприємства, який враховує інтереси різних учасників економічного процесу — держави, власників, працівників і самого підприємства.

Сьогодні підприємства в Україні змушені функціонувати в умовах складної економічної ситуації: через війну, перебої з постачанням продукції та енергоносіїв, кадрові втрати та інфляційні процеси багато виробничих потужностей залишаються недозавантаженими. Недосконала нормативно-правова база, кризи та нестабільність змушують компанії шукати нові підходи до управління ефективністю.

Для досягнення стабільного розвитку важливо враховувати як зовнішні (економічні, політичні, галузеві) умови, так і внутрішні чинники, включно з організаційною структурою підприємства, його ресурсним потенціалом і стратегією.

Проблематику ефективності функціонування підприємств активно досліджували як українські, так і зарубіжні вчені, зокрема: Батракова Т. І., Білоус О. Г., Бондаренко О. С., Воронкова А. В., Гальчинський В. О., Говорушко Т. А., Клімаш Н. І., Захарченко В. І., Іванова Н. О., Кобець О. В., Коваленко О. В., Коляда Т. А., Краузе О. В., Кузьмін О. Є., Кучеренко В. Р., Мельник В. М., Мельник О. Г., Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І., Поліщук Л. І., Садова У. М., Ткаченко С. В., Ходаківська В. П., Шацька З.Я., Григоренко Я.О., Швець А. А., Bititci U. S., Bourne M., Neely A. D., Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M., Giraud M., Giraud N., Gitlow H. S., Oppenheim A. J., Oppenheim R., Levine D. M., Kaplan R. S., Norton D. P., Marr B., Neely A. D., Ocasio W., Radoynovska N., Speklé R. F., Van Elten H. J. C., Zajarskas R., Ruževičius J. та інші.

Мета дослідження — оцінити ефективність діяльності інтернет-магазину «E-office» з урахуванням сучасних економічних умов та розробити рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості.

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі необхідно вирішити наступні задачі:

- розглянути сутність ефективності, її види та форми прояву;
- дослідити фактори підвищення ефективності діяльності підприємства;
- встановити методи оцінки ефективності діяльності підприємства;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище інтернет-магазину «E-office»;
- виконати діагностику ефективності діяльності інтернет-магазину;
- розробити напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину;
- провести вибір оптимального варіанту підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»;
- обґрунтувати економічну доцільність пропонованого рішення.

Об’єкт дослідження — фінансово-господарська діяльність інтернет-магазину «E-office».

Предмет дослідження — показники ефективності діяльності підприємства, зокрема обсяги реалізації, прибутковість, ринкова частка стратегічних бізнес-одиниць та ефективність рекламної політики.

Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних фахівців у сфері менеджменту, економіки підприємства та маркетингу, а також нормативно-правові документи, що регулюють діяльність суб’єктів господарювання.

Методи дослідження: для досягнення поставленої мети застосовано комплекс методів, зокрема: аналітичний, порівняльний, графічний, статистичний, кореляційно-регресійний аналіз, а також методи стратегічного аналізу (BCG-матриця).

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для удосконалення управлінських рішень, ефективнішого розподілу ресурсів, підвищення обсягів продажу та загальної результативності діяльності інтернет-магазину «E-office».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність ефективності, її види та форми прояву

У процесі вивчення ефективності господарської діяльності варто зазначити, що поняття «ефективність» є ключовим у різних сферах, особливо в економіці. Вона широко застосовується для аналізу досягнення цілей із максимально можливим використанням ресурсів. В економіці ринкового типу ефективність виступає основою постійного вдосконалення як виробництва в цілому, так і діяльності окремих суб’єктів. Термін походить від латинського effectus — дія, результат, і пов'язаний з одержаним підсумком у матеріальній, грошовій або соціальній формі [6, с. 85].

Водночас важливо розрізняти поняття «результативність» і «ефективність». За П. Друкером, перше означає виконання правильних дій, а друге — виконання дій правильно. Результативність фокусується на досягненні цілей, а ефективність — на раціональному використанні ресурсів для їх реалізації [7, с. 188].

У міжнародній практиці термін «ефективність господарювання» часто ототожнюють із поняттям «продуктивність системи виробництва та обслуговування», що означає раціональне використання різних видів ресурсів — трудових, фінансових, матеріальних, енергетичних, земельних, інформаційних — для створення продукції чи надання послуг. Сутність ефективності полягає у досягненні цілей господарської діяльності з мінімальними витратами ресурсів. Ефективність праці, особливо у виробництві, визначається через вартісні та натуральні показники продуктивності. Для оцінки ефективності використання основних фондів застосовують показник капіталовіддачі, а для оборотних активів — швидкість обігу. Окрім матеріальних, важливу роль відіграють і нематеріальні ресурси, хоча ключовими залишаються трудовий та виробничий капітал. Загальну ефективність ресурсів відображають показники рентабельності, які демонструють співвідношення доходів і витрат. Вони є важливими для аналізу фінансового стану підприємства, формування прибутку, інвестиційної політики та ціноутворення.

Узагальнена методика оцінки основних показників ефективності використання ресурсів підприємства та інтегральних показників його функціонування представлена на рисунку 1.1 [15, с. 150].



Рисунок 1.1 - Основні показники ефективності діяльності підприємства [15]

При аналізі категорії ефективності виникає питання взаємозв’язку між поняттями «ефективність» та «конкурентоспроможність підприємства». Зокрема, О. Білоус визначає економічну ефективність як співвідношення отриманого економічного результату до ресурсних витрат, що дозволяє досягати максимального обсягу виробництва за мінімальних витрат ресурсів [2, с. 133]. Аналогічно, О. Кузьмін трактує економічну ефективність як досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах живої та уречевленої праці [14, с. 5]. До основних показників ефективності належать продуктивність, капіталомісткість праці, капіталовіддача, матеріаловіддача, а також ефективність капіталовкладень і енергомісткість продукції. За Т. Батраковою, ефективність — це результативність господарської діяльності, що визначається співвідношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, спрямованих на його досягнення [1, с. 15].

Часто ефективність і конкурентоспроможність ототожнюють, хоча це різні поняття. Економічна ефективність передбачає досягнення максимального результату при мінімальних витратах. Вона відображає ефективність виробництва конкретного суб’єкта господарювання. Натомість конкурентоспроможність охоплює

ширший соціально-економічний контекст діяльності підприємства, включаючи розробку, виробництво та реалізацію продукції чи послуг на ринку. Категорія ефективності є складною і розвивалась упродовж тривалого часу, що відображено у таблиці 1.1, де узагальнено її зміст.

Таблиця 1.1 - Зміст категорії «ефективність діяльності підприємства»

Автор(и)	Визначення
П. Друкер [7, с. 192]	Для оцінки ефективності діяльності підприємства рекомендується використовувати показники прибутку та рентабельності
Захарченко В. І. [8, с. 5]	Ефективність роботи підприємства визначається як оптимальне співвідношення між загальними витратами і отриманими економічними результатами
Кучеренко В. Р. [15, с. 150]	Пропонується оцінювати ефективність підприємства з урахуванням виконання планів щодо обсягу продукції та її собівартості, наголошуючи, що без контролю за ефективністю витрат освоєння нових виробничих потужностей є неможливим
Ходаківська В. П. [25, с. 162]	Ефективність описує співвідношення між кількістю використаних обмежених ресурсів і кількістю виробленої продукції; збільшення обсягу продукції при сталих витратах свідчить про підвищення ефективності, а зменшення – про її зниження
Bititci U. S., Bourne M., Neely A. D. [29, с. 1545]	Ефективність підприємства розглядається як вибір правильних цілей, на які спрямовується вся енергія і ресурси організації
Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. [31, с. 269]	Ефективність аналізується через призму результативності використання виробничих ресурсів; наприклад, результативність капіталу вимірюється співвідношенням торгового прибутку до вкладеного капіталу
Neely A. D. [37, с. 208]	Економічна ефективність підприємства розуміється як стан, коли неможливо покращити добробут однієї людини, не погіршуючи положення іншої

Ефективність визначається як здатність досягати результату, тобто як співвідношення між отриманим ефектом і витратами, що його зумовили [8, с. 5]. Різноманіття підходів до розуміння ефективності діяльності підприємства пояснюється відмінностями у способах її оцінювання. Доцільно враховувати позицію П. Друкера, який пропонував оцінювати ефективність за допомогою показників прибутку та рентабельності. Зокрема, рентабельність вважається комплексним критерієм, що відображає всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства та орієнтує його на підвищення економічної результативності [7, с. 192].

Поняття економічної ефективності охоплює оцінку результативності функціонування економічних систем різного рівня — від окремих підприємств до національної економіки загалом [31, с. 270]. Вона показує здатність досягати

необхідного обсягу виробництва з мінімальними витратами ресурсів. Аналіз ефективності є важливою умовою для оцінки менеджменту, формування репутації підприємства, залучення інвестицій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність виконує ключові функції: моніторинг діяльності, встановлення відносин між виробником і споживачем, а також трансформацію загальноекономічних переваг у конкретні інтереси економічних суб'єктів [6, с. 202].

Дослідження надходжень і витрат підприємства має важливе значення у загальному аналізі його діяльності, адже вони безпосередньо впливають на фінансовий результат, який може бути як позитивним, так і негативним. Основна мета такого дослідження — обґрунтування шляхів підвищення доходів і зниження витрат. Надходження — це зростання економічних вигід через надходження активів або зменшення зобов'язань, що збільшує власний капітал підприємства (за винятком внесків засновників) [19, с. 25].

Аналіз складу витрат дозволяє виявити можливості для зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності. Витрати — це сукупність грошових витрат, пов'язаних із виробництвом, послугами та збутом [18, с. 121].

У контексті високої динаміки ринкового середовища економічна література акцентує увагу на чинниках стратегічної ефективності — таких як базові компетенції та конкурентні переваги, що формують довгострокову конкурентоздатність. Загалом, ефективність діяльності підприємства — це показник раціонального використання ресурсів, досягнення цілей і здатності до стабільного функціонування у ринкових умовах [20, с. 318].

Наступним етапом аналізу є вивчення видів економічної ефективності. Хоча існує багато наукових підходів, єдина класифікація, що систематизує всі аспекти ефективності підприємства, наразі відсутня. На основі опрацьованих джерел можна запропонувати узагальнену класифікацію (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Класифікація ефективності діяльності підприємства [8, с. 6]

Соціальна ефективність виявляється у покращенні умов праці, рівня життя, стану довкілля та тривалості життя населення [17, с. 138]. Її результатами можуть бути скорочення тривалості робочого тижня, збільшення зайнятості, підвищення безпеки й добробуту. Водночас соціальні наслідки можуть бути і негативними — безробіття, інфляція, погіршення екології [3, с. 112].

Соціально-економічна ефективність спрямована на досягнення максимального економічного ефекту з урахуванням соціальних аспектів. Вона показує рівень задоволення потреб людей і створення умов для їх розвитку.

Ефективність виробництва — це рівень досягнення результатів при використанні ресурсів. Економічна й соціальна ефективність тісно пов’язані: зростання економічної ефективності сприяє розв’язанню соціальних проблем. Проте між ними можуть виникати суперечності, наприклад, через зниження потреби в робочій силі внаслідок імпорту комплектуючих [40, с. 118].

Основою ефективності є правильно обрана стратегія, оцінка результатів і раціональне використання ресурсів при збереженні якості продукції [26, с. 85].

У процесі діяльності підприємства впровадження технічних, організаційних чи економічних заходів дає первинний ефект [28, с. 175]. Проте цей ефект часто повторюється й посилюється завдяки можливості багаторазового використання заходів на інших підприємствах і в різних галузях. Це явище називається мультиплікаційним ефектом, який має різні форми прояву (рисунок 1.3).

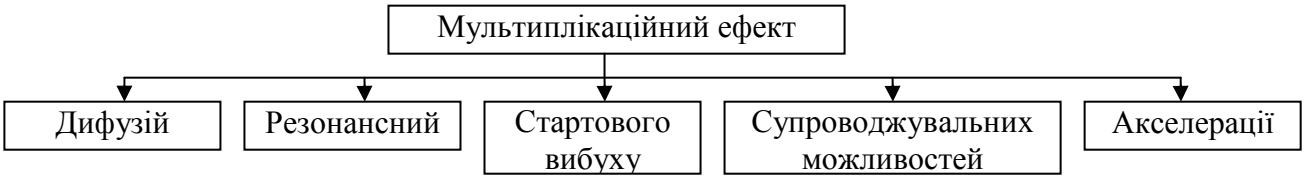


Рисунок 1.3 - Форми прояву мультиплікаційного ефекту [33, с. 28]

Дифузійний ефект виникає, коли управлінське чи інноваційне рішення поширюється на інші сфери, стимулюючи розвиток поза межами первинного підприємства. Резонансний ефект спостерігається тоді, коли одна інновація спричиняє вдосконалення інших процесів у виробництві. Ефект стартового вибуху з’являється тоді, коли проходить швидке зростання результатів після впровадження ефективних заходів. Ефект супроводжувальних можливостей відчутно у випадку

появи додаткових вигід чи ресурсів у процесі реалізації основного заходу. Ефект акселерації проявляється у прискоренні розвитку підприємства або галузі внаслідок початкових інвестицій чи дій.

Форми мультиплікаційного ефекту часто переплітаються, утворюючи цілісну систему впливу. При вирішенні масштабних завдань із прогнозованими результатами можуть одночасно проявлятись усі типи ефекту. Його загальний обсяг залежить від трьох чинників [33, с. 29]: ефективності заходів, масштабу їх поширення та швидкості впровадження в різних галузях.

Абсолютна ефективність відображає загальний або питомий результат діяльності підприємства за певний період. Порівняльна ефективність базується на виборі найкращого з кількох варіантів, враховуючи економічні, соціальні та екологічні переваги. Обидва типи ефективності обчислюють за допомогою коефіцієнтів. Для народного господарства використовують співвідношення приросту національного доходу до капіталовкладень. Порівняльна ефективність визначається діленням різниці капіталомісткостей на різницю собівартостей [10,с.80].

Отже, ефективність системи — це досягнення цілей за умови раціонального використання ресурсів. Якщо результат не відповідає витратам, діяльність не вважається ефективною, навіть за досягнення мети.

1.2 Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства

Аналізуючи фактори зростання ефективності діяльності підприємства, дослідники виокремлюють кілька ключових аспектів (рисунок 1.4):

1 Раціональне використання ресурсів — збереження обсягів виробництва при мінімальних затратах праці, матеріалів і коштів.

2 Підвищення ефективності персоналу — через оптимізацію структури, підвищення кваліфікації, навчання та мотивацію працівників.

3 Соціально-психологічні фактори зокрема, децентралізація управління як засіб покращення внутрішньої взаємодії.

4 Впровадження інновацій — активне використання досягнень НТП як умова конкурентоздатності та виживання підприємства.

5 Стратегічні підходи — диверсифікація, кооперація та інші способи ефективного використання ресурсної бази.

6 Залучення фінансування — інвестиції, приватизація та інші форми зовнішнього капіталу сприяють розвитку підприємства [11, с. 138].

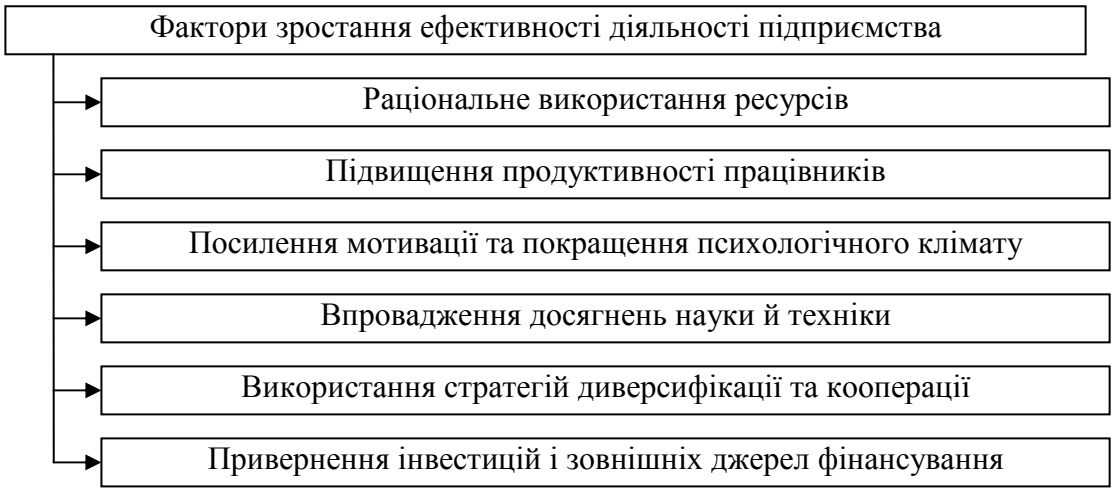


Рисунок 1.4 - Фактори зростання ефективності діяльності підприємства [11]

Зазначені вище фактори сприяють не лише зростанню економічної, а й управлінської ефективності підприємства. Для здійснення постійного контролю за результативністю діяльності необхідно встановити чіткі періоди перевірки та визначити показники, які виступатимуть індикаторами моніторингу.

Навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє сутність змін, здатних підвищити ефективність, це не гарантує позитивного результату. Успіх може бути відсутнім через психологічне несприйняття змін у системі управління або через недостатнє юридичне забезпечення процесів [7, с. 209].

Крім того, процеси розвитку підприємства, спрямовані на підвищення його ефективності, можуть супроводжуватися низкою додаткових перешкод, зокрема [23, с. 122]:

- нестачею фінансових ресурсів або обмеженим доступом до інвестицій;

- недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, що уповільнює досягнення запланованих цілей;

- відсутністю ефективної системи стратегічного планування та аналітики у попередні періоди діяльності підприємства.

Для досягнення економічної ефективності підприємства необхідно

впроваджувати комплексні та масштабні заходи. У деяких випадках може виникнути потреба в залученні фахівців із зовнішнього середовища, що дозволить скоротити час, потрібний для впровадження змін. Загалом, за умови оперативного й професійного підходу та реалізації ефективних рішень, підвищення ефективності діяльності підприємства можливе незалежно від того, на якому етапі життєвого циклу воно перебуває.

На рівень ефективності функціонування підприємства впливають як прямі, так і опосередковані зовнішні та внутрішні фактори [29, с. 1548].

До зовнішніх факторів належать [29, с. 1549]:

- державна та соціальна політика (особливості роботи органів влади, чинна законодавча база, фінансові інструменти, економічні регулятори);

- інституційна база (науково-дослідні й освітні установи, професійні асоціації, інститути розвитку);

- інфраструктурні елементи (інноваційно-інвестиційні фонди, банки, кредитно-фінансові установи, фондові біржі, консалтингові фірми, транспортна система, торговельні мережі);

- структурні зміни у суспільстві та економіці (розвиток технологій, наука, кадрові трансформації, рівень освіти та кваліфікації працівників).

Внутрішні фактори умовно поділяються на [29, с. 1551]:

- «тверді», що піддаються кількісному вимірюванню й характеризуються фізичними параметрами (технології, обладнання, сировина, енергія, матеріали, комплектуючі);

- «м’які», до яких належать організаційна структура, система управління, кадровий потенціал, методи ведення діяльності та стиль управління.

Кожне підприємство повинне постійно здійснювати моніторинг впливу внутрішніх факторів, ґрунтуючись на розробці та ефективному впровадженні власної програми підвищення економічної ефективності. Окрім цього, необхідно регулювати вплив зовнішніх факторів, які також істотно впливають на результативність діяльності.

Економічна ефективність підприємства не лише зазнає впливу з боку інших факторів, але й сама значною мірою формує соціальну ефективність його діяльності,

адже результати роботи підприємства є вагомим інструментом у вирішенні низки актуальних соціальних питань.

Соціальну ефективність важливо враховувати як на рівні конкретного підприємства (локальний рівень), так і на рівні держави чи окремих територіальних громад. Оцінка рівня соціальної ефективності має охоплювати як заходи, що підлягають кількісному вимірюванню, так і ті, які не можуть бути точно виражені у числовій формі [4].

На наш погляд, підприємство, що функціонує в умовах ринкової економіки, повинне орієнтуватися не лише на досягнення економічної ефективності, а й на соціальну. Саме остання сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії в очах громадськості та посиленню її конкурентних позицій на ринку, що у свою чергу також стимулює економічну ефективність.

Усі заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, можна згрупувати у три основні напрями [39, с. 120]:

1 Управління витратами та ресурсним забезпеченням.

2 Оптимізація та вдосконалення виробничих або інших операційних процесів.

3 Розвиток системи управління підприємством і всіх форм його функціонування.

Слід підкреслити, що всі ці напрями тісно взаємопов’язані, проте визначальну роль відіграють саме фактори третього напряму. Їх реалізація вимагає системного підходу до формування ефективної управлінської структури [39, с. 123].

Результатом виробничо-господарської діяльності підприємства за певний період є чиста продукція, тобто створена нова вартість, тоді як фінансовим результатом комерційної діяльності виступає прибуток (або рівень прибутковості) [6, с. 150]. Таким чином, прибуток слід розглядати як ключову категорію, що репрезентує позитивний результат фінансово-господарської діяльності та рівень ефективності виробництва.

Однак важливо пам’ятати, що ефективність діяльності підприємства повинна мати не лише економічний, а й соціальний вимір. Саме соціальна ефективність є основою формування стійкої конкурентоспроможності та позитивного корпоративного іміджу.

Загальний рівень ефективності підприємств, який визначає їхній фінансовий стан, виступає як рушієм, так і потенційною перешкодою економічного розвитку країни. При цьому абсолютним показником ефективності вважається прибуток, а відносним — рентабельність.

1.3 Методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Під час аналізу ефективності діяльності підприємства слід враховувати різні підходи до трактування цієї категорії та чітко визначати витрати, з якими порівнюється отриманий результат. Оскільки однаковий результат можна досягти з різними витратами, а однакові витрати — з різними результатами, ключем до економічної ефективності є співвідношення ефекту і затрат.

Основними індикаторами ефективності є: рівень технологічної оснащеності; продуктивність праці; ефективність використання ресурсів (сировини, енергії тощо); якість управління [9, с. 52].

Головне завдання полягає в досягненні максимального фінансового результату за умов оптимального використання ресурсів. Це вимагає пошуку резервів, оцінки доцільності вдосконалення бізнесу або необхідності зміни його напрямку.

Оцінку ефективності здійснюють через систему показників, враховуючи різні фактори та рівні функціонування. Діагностика може мати різні цілі — від оцінки розвитку бізнесу до обґрунтування інвестицій, і орієнтована на конкретних користувачів: власників, керівників чи персонал. Її застосовують як на загальному рівні підприємства, так і щодо окремих активів, незалежно від масштабу чи форми власності.

Оцінка прогнозованої або досягнутої ефективності підприємства передбачає вибір параметра та формування системи показників. Параметр — це ключова характеристика, яка дає змогу кількісно виміряти рівень ефективності. Він має повно й адекватно відображати економічну суть ефективності та бути універсальним для різних сфер господарювання. Головна мета — досягнення максимального результату (виробництва, прибутку) при мінімальних витратах ресурсів [13, с. 71].

Побудова системи показників ефективності має ґрунтуватися на принципах узгодженості параметра з комплексом показників; охоплення всіх видів ресурсів;

придатності для управління різними рівнями діяльності; стимулювання за рахунок виявлення резервів зростання ефективності.

Перші підходи до оцінки ефективності, зокрема модель Дюпона або ROI, базувалися виключно на фінансових показниках. З часом виявилося, що цього недостатньо — ринки стали конкурентнішими, технології розвинулися, посилилася соціальна відповідальність бізнесу та глобалізація. Це зумовило потребу у розширенні методів аналізу діяльності підприємств [30, с. 62].

У 1950–1960-х роках через зростання конкуренції підприємства почали частіше використовувати немонетарні показники, оскільки одні фінансові індикатори вже не відображали повноти діяльності. У 1970–1990-х зросло значення нематеріальних активів як ключових факторів успіху [20, с. 177].

У 1985 році Р. Фрімен розробив перший комплекс фінансових і нефінансових показників — Accountably Scorecard (ASC), що враховував інтереси менеджерів, працівників, постачальників і клієнтів [20, с. 179].

О. Білоус виділяє два підходи до оцінки ефективності:

- традиційний, заснований на моделі Дюпона, що аналізує загальну ефективність підприємства (1 рівень) і використання окремих ресурсів (2 рівень);

- багатофакторний, що використовує складні агреговані індекси, але рідко застосовується через складність [2, с. 133].

Для сучасних умов ринку доцільно використовувати комплексну модель аналізу ефективності, яка охоплює: інтереси та внесок стейкхолдерів; інноваційні стратегії; бізнес-процеси; внутрішні можливості підприємства.

Актуальним підходом до оцінки ефективності підприємства є стратегічне управління результативністю, яке поєднує фінансові та нефінансові показники. Серед основних моделей — економічний прибуток (EVA) [33, с. 27], збалансована система показників Каплана і Нортона [35, с. 174], піраміда ефективності [38, с. 1010], модель ділової переваги [40, с. 118], ASC [39, с. 103].

Ці системи не лише оцінюють результати, а й підтримують тактичне та стратегічне управління. EVA виступає базовим показником, тоді як рентабельність — вторинним. Збалансована система показників трансформує місію компанії в набір взаємопов’язаних індикаторів, враховуючи всі ключові аспекти діяльності.

Модель Л. Мейсела також передбачає чотири перспективи, зокрема людські ресурси, підкреслюючи роль працівників у результативності підприємства. Піраміда ефективності Макнейра охоплює стратегічні, тактичні, клієнтоорієнтовані та операційні рівні, пов’язуючи їх між собою [38, с. 1011].

Сучасні системи оцінки мають спільні риси: комплексний підхід, фінансові та нефінансові індикатори, узгодженість на рівні стратегії, тактики й операцій, баланс у часі й просторі, а також вбудовану систему стимулювання [12, с. 123].

Порівняння моделей діагностики функціонування підприємств показує, що вони мають більше спільного, ніж відмінного. Основні відмінності стосуються форми подання інформації, а не змісту. Наприклад, система «Бортового табло» менш структурована, ніж збалансована система показників Нортона і Каплана, яка вирізняється чіткою формою та методологією, що сприяє її широкому використанню. Водночас, на практиці ця система адаптується до особливостей кожного підприємства, зокрема його стратегії, структури та управлінських потреб.

Окремий підхід — економетричний — базується на параметричних і непараметричних методах, без визначення переваг одного над іншим. Фінансові показники при цьому групуються залежно від цілей оцінки (швидка або поглиблена) та охоплюють: майновий стан, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність і фінансову стійкість (таблиця 1.2). Один показник не дає повної картини, тому застосовується система коефіцієнтів. Дослідники також пропонують включати до аналізу ефективності такі компоненти, як оцінка активів, оборотність коштів, фінансова незалежність, платоспроможність, ділова активність та ринкова ефективність [17, с. 138].

Деякі дослідники вважають за доцільне зосереджувати увагу лише на ключових напрямах діагностики: швидкості обороту ресурсів, рентабельності та фінансовій стійкості [15, с. 153; 23, с. 122].

При визначенні основних напрямів аналізу ефективності та побудові системи фінансових коефіцієнтів варто враховувати показники, що дозволяють оцінити: стан майна, ділову активність, фінансову стійкість, платоспроможність і результати діяльності суб’єкта господарювання [11, с. 137].

Таблиця 1.2 - Комплекс показників для дослідження ефективності діяльності підприємства [26, с. 85]

Показники	Зміст
Стану майна	Ці показники дають змогу оцінити ефективність використання майнових ресурсів підприємства. До них належать: обсяг активів, що використовуються у діяльності; рівень зношення основних засобів; коефіцієнт їх оновлення; показник вибуття тощо.
Оборотності	Вони характеризують здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси. Серед основних показників: обсяг реалізованої продукції, робіт або послуг, а також сума інвестованого капіталу.
Ліквідності	Ці коефіцієнти демонструють можливість підприємства своєчасно погашати свої боргові зобов'язання, що дає підстави для оцінки ймовірності повернення кредитних коштів. Серед них: абсолютна ліквідність, критична ліквідність і загальна ліквідність.
Платоспроможності	Показники платоспроможності визначають здатність підприємства виконати як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання за рахунок власних ресурсів. До них належать: абсолютна, миттєва, проміжна та поточна платоспроможність.
Фінансової стійкості	Ці показники оцінюють, наскільки ефективно підприємство залучає та використовує фінансові ресурси для стабільної діяльності. Серед них: фінансова стійкість, залежність, рівень фінансування і маневреність власного капіталу.
Рентабельності	Вони відображають загальну ефективність роботи підприємства. До таких показників належать: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність діяльності та рентабельність реалізації.

Аналіз майнового комплексу є базовим, адже його склад і обсяг впливають на масштаб операцій, ліквідність і фінансову автономію. Він забезпечує цілісну оцінку ефективності підприємства, структури активів і динаміки їх змін.

Також важливо дослідити структуру ресурсної бази підприємства, оскільки вона визначає рівень фінансової незалежності. Значна частка позикового капіталу знижує привабливість підприємства для інвесторів і кредиторів.

Діагностика майнового стану підприємства дозволяє оцінити зміни у структурі активів за звітний період та виявити тенденції їх розвитку. Для аналізу стану матеріально-технічної бази використовують показники, що характеризують ефективність використання основних засобів: коефіцієнт зношення (визначає рівень зносу основних фондів), коефіцієнт оновлення (відображає частку нових активів у складі основних засобів) та коефіцієнт вибуття (показує обсяг фондів, які були виведені з експлуатації) [18, с. 125].

Для оцінки фінансової стійкості підприємства застосовують низку коефіцієнтів, зокрема: коефіцієнт концентрації позикових коштів, стабільного фінансування, забезпеченості та маневреності власного капіталу. Вони дають уявлення про рівень залежності підприємства від зовнішнього фінансування та

здатність самостійно підтримувати свою платоспроможність. Коефіцієнт автономії, наприклад, відображає частку власного капіталу у структурі активів, а коефіцієнт фінансування — співвідношення позикових і власних коштів [12, с. 122].

Ліквідність підприємства оцінюється за допомогою таких показників: швидкої та абсолютної ліквідності, а також загального коефіцієнта покриття. Вони характеризують здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає частку зобов'язань, які можуть бути погашені негайно [22, с. 88].

Також важливо дослідити рентабельність підприємства. Основними показниками є рентабельність активів, власного капіталу, продукції та операційної діяльності. Вони демонструють ефективність використання ресурсів і прибутковість. Крім того, показники оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, матеріальних запасів і основних засобів (фондовіддача) дозволяють оцінити швидкість обігу ресурсів і рівень ділової активності підприємства [27, с. 71].

Процес діагностики рівня ефективності охоплює аналіз кожного з отриманих у ході дослідження показників щодо їх відповідності нормативним значенням для конкретного суб'єкта господарювання, а також виявлення чинників, що впливають на ці показники, прогнозування їх оптимальних значень і розробку заходів для досягнення бажаного рівня [3, с. 112].

Для забезпечення високої результативності функціонування підприємства необхідно регулярно здійснювати оцінювання ефективності з метою своєчасного виявлення проблемних аспектів та вжиття заходів, спрямованих на запобігання негативному впливу на діяльність підприємства.

Таким чином, аналіз рівня ефективності дає змогу менеджеру визначити сукупність ключових, найбільш інформативних індикаторів, що достовірно й комплексно характеризують поточний стан ефективної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

Інтернет-магазин «E-office» — це сучасна компанія, яка спеціалізується на продажу комп’ютерної техніки, комплектуючих та наданні супутніх послуг з обслуговування та модернізації ПК. Заснований 1 вересня 2010 року фізичною особою-підприємцем Дем’янівим В.С., магазин розпочав свою діяльність з реалізації телевізорів, смартфонів і дрібної побутової техніки. Починаючи з 2013 року, асортимент почав розширюватися у напрямі комп’ютерної продукції, і в період з 2017 по 2019 роки компанія остаточно трансформувалася у спеціалізований магазин комп’ютерної техніки.

Команда інтернет-магазину «E-office» сформувалась у місті Івано-Франківську й на сьогодні налічує вже 30 осіб. З невеликої крамниці компанія зросла до добре впізнаваного бренду, що обслуговує клієнтів по всій Україні. Завдяки високому рівню довіри та зростанню клієнтської бази, магазин зміг суттєво збільшити свої можливості та масштаби діяльності.

Асортимент магазину охоплює широкий спектр продукції: комплектуючі для ПК (процесори, відеокарти, материнські плати, оперативна пам’ять, накопичувачі, блоки живлення, корпуси, системи охолодження тощо), готові ПК, ноутбуки, монітори, периферійні пристрої та мережеве обладнання.

Серед послуг, які надає інтернет-магазин «E-office», варто виокремити професійне збирання ПК під індивідуальний запит, апгрейд старих систем, встановлення та налаштування комплектуючих, прошивку BIOS, встановлення операційної системи, кастомізацію ПК (зокрема серії EVOLVE), чистку пристроїв від пилу, заміну термопасти та перенесення даних. Крім того, клієнтам доступна функція Trade-In — обмін старого обладнання на нове — та онлайн-конфігуратор для самостійного збирання ПК.

Інтернет-магазин «E-office» також активно ділиться корисним контентом і

проводить розважальні активності: вікторини, турніри, огляди техніки, добірки збірок під ігри та новини про нові комплектуючі. Це дозволяє компанії залишатися ближчою до своєї аудиторії та підтримувати інтерес до бренду.

Аналізувати внутрішнє середовище інтернет-магазину почнемо з визначення його місії та цілей діяльності, а також завдань компанії на 2025 рік.

Місією інтернет-магазину є створення зручних рішень для вибору, збирання, обслуговування та модернізації комп'ютерів, з метою зробити ці процеси максимально простими та комфортними для користувача. Слоган компанії — «Комп'ютер у кожен дім!» — підкреслює її прагнення забезпечити сучасною технікою кожного охочого.

Відповідно до місії інтернет-магазину «E-office» ключовими цілями діяльності компанії є:

1 Збільшення частки ринку комп'ютерної техніки в Україні - мета полягає у зміцненні позицій бренду серед конкурентів, розширенні клієнтської бази та підвищенні впізнаваності в нових регіонах.

2 Оптимізація сервісного обслуговування та розширення спектру послуг - це передбачає покращення якості збірки, швидкості виконання замовлень, введення нових послуг, зокрема розширеної діагностики, швидкого ремонту та технічної підтримки в режимі онлайн.

3 Розвиток інструментів персоналізованого підбору техніки - важливо удосконалити Конфігуратор ПК, щоб зробити процес підбору ще зручнішим та адаптивнішим до потреб клієнтів з різними бюджетами й запитами.

4 Підвищення рівня цифрового контенту та комунікації з клієнтами - метою є не тільки інформування про товари, а й створення освітнього, розважального та інтерактивного контенту для спільноти навколо бренду.

5 Впровадження стратегії сталого розвитку - це включає перехід на екологічні пакувальні матеріали, програму повторного використання техніки та просування енергоефективних рішень.

Завданнями для досягнення цілей інтернет-магазину «E-office» у 2025 році є такі:

1 Маркетингове розширення:

- провести рекламні кампанії у різних регіонах України з фокусом на персоналізовані збірки ПК;

- запустити партнерські програми з освітніми установами, геймерськими спільнотами та IT-школами;

- участь у виставках і технологічних форумах.

2 Технічне вдосконалення онлайн-магазину:

- оновити інтерфейс сайту, забезпечивши швидку навігацію, розширені фільтри та інтеграцію з CRM;

- додати функції онлайн-консультацій у режимі реального часу та чат-бота для швидкої відповіді на типові запити;

- удосконалити Конфігуратор ПК з можливістю збереження проєктів та порівняння варіантів.

3 Покращення логістики та обслуговування:

- розширити сервісні майстерні в обласних центрах України;

- впровадити 48-годинну доставку для базових моделей ПК;

- створити систему онлайн-бронювання послуг (наприклад, апгрейд чи діагностика).

4 Контент-маркетинг та спільнота:

- регулярно публікувати відеоогляди, гіди та тестування збірок на YouTube, TikTok, Instagram;

- організовувати квести, ігрові турніри та конкурси серед підписників;

- запровадити щомісячні онлайн-стріми з фахівцями для відповідей на запитання користувачів.

5 Екологічна ініціатива:

- запустити програму з утилізації старої техніки;

- запровадити знижки для клієнтів, які користуються послугою Trade-In;

- впровадити використання еко-пакування та зменшити використання пластику в доставці.

Завдяки реалізації вказаних завдань у 2025 році, інтернет-магазин «E-office» планує зміцнити свої позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів, покращити якість послуг і сприяти цифровій обізнаності населення України.

Для реалізації місії, цілей та завдань інтернет-магазин має сформовану організаційну структуру, наведену на рисунку 2.1.

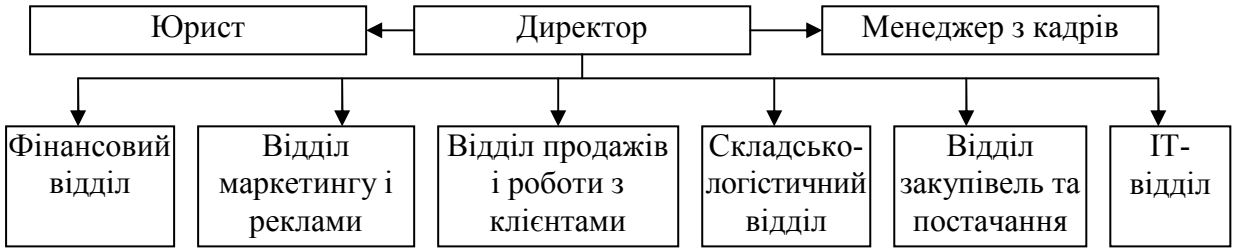


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління інтернет-магазину «E-office»

Організаційна структура інтернет-магазину «E-office» є лінійно-функціональною, що поєднує централізоване управління з чітким поділом функціональних обов’язків між відділами. На чолі структури стоїть директор, якому безпосередньо підпорядковуються ключові підрозділи та окремі посадові особи: юрист, менеджер з кадрів та начальники шести основних відділів. Такий тип структури забезпечує організованість, передбачуваність процесів і чітку ієрархію відповідальності, що є важливим для стабільної роботи бізнесу в умовах конкуренції на ринку електронної комерції.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- чіткий розподіл функцій дозволяє уникати дублювання обов’язків і забезпечує спеціалізацію кожного відділу;

- єдина вертикаль управління сприяє оперативному прийняттю рішень на вищому рівні та контролю за їх реалізацією;

- формалізація процесів полегшує адаптацію нових працівників і забезпечує стабільну якість обслуговування клієнтів.

Недоліками такої структури для інтернет-магазину «E-office» є:

- слабка взаємодія між відділами, що може гальмувати крос-функціональні проєкти;

- перевантаження керівника, адже всі відділи напряму підпорядковуються директору, що може ускладнювати управління в умовах розширення бізнесу;

- інерційність у прийнятті інновацій, оскільки ініціатива часто йде лише згори.

Директор інтернет-магазину «E-office» несе загальну відповідальність за

стратегічний розвиток компанії, приймає ключові управлінські рішення, координує роботу відділів, контролює досягнення цілей і ефективність діяльності.

Юрист забезпечує правовий супровід діяльності компанії, перевіряє договори, консультує з правових питань, представляє інтереси в судових та адміністративних органах.

Менеджер з кадрів відповідає за підбір персоналу, оформлення трудових відносин, адаптацію нових працівників, ведення кадрової документації та формування корпоративної культури.

Фінансовий відділ займається плануванням бюджету, контролем витрат, фінансовим аналізом, складанням звітності та управлінням грошовими потоками.

Відділ маркетингу і реклами аналізує ринок, планує рекламні кампанії, просуває бренд у соцмережах, займається створенням контенту, проводить акції та залучає нових клієнтів.

Відділ продажів і роботи з клієнтами консультує покупців, оформляє замовлення, обробляє запити, забезпечує підтримку до і після продажу, контролює якість обслуговування та формує лояльність клієнтів.

Складсько-логістичний відділ відповідає за приймання, зберігання та відвантаження товарів, управління залишками на складі, упаковку продукції та координацію доставки.

Відділ закупівель та постачання веде перемовини з постачальниками, замовляє товари, аналізує ринок комплектуючих і техніки, контролює своєчасність поставок та ціноутворення.

ІТ-відділ підтримує роботу сайту, займається розвитком онлайн-функціоналу (зокрема, Конфігуратора ПК), впроваджує нові технологічні рішення, забезпечує кібербезпеку й технічну підтримку всієї внутрішньої інфраструктури.

Загалом, організаційна структура «E-office» дозволяє ефективно керувати всіма бізнес-процесами, однак із подальшим розширенням компанії доцільним буде розглянути делегування частини управлінських функцій середньому менеджменту для зменшення навантаження на керівництво.

Інтернет-магазин «E-office» активно використовує сучасні технології для оптимізації своєї діяльності, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та

забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Основним інструментом взаємодії з покупцем є власний вебсайт, який працює як повноцінна e-commerce платформа. Сайт оснащено Конфігуратором ПК, що дозволяє користувачам самостійно обирати комплектуючі та формувати індивідуальні замовлення. Це не тільки підвищує рівень персоналізації, а й сприяє залученню ширшої аудиторії.

Усі процеси обробки замовлень, контролю складу та логістики здійснюються за допомогою CRM та ERP-систем Odoo. CRM-система дозволяє зберігати історію взаємодії з кожним клієнтом, формувати персональні пропозиції, аналізувати потреби споживачів, а ERP — автоматизує управління товарними залишками, закупівлями та доставкою.

У технічному обслуговуванні клієнтів застосовуються онлайн-чати, боти для Telegram/Viber, а також система відгуків і технічної підтримки, що пришвидшує комунікацію.

Для забезпечення кібербезпеки використовуються SSL-сертифікати, двофакторна автентифікація для персоналу, а також системи резервного копіювання даних.

Загалом, «E-office» вдало поєднує технології продажів, логістики, клієнтської підтримки та маркетингу в єдину цифрову екосистему, що дозволяє ефективно управляти онлайн-бізнесом і забезпечувати якісний сервіс.

Управління маркетингом в інтернет-магазині «E-office» здійснюється як цілісна система заходів, спрямованих на просування товарів, формування лояльності клієнтів та збільшення обсягів продажів. Відповідальність за реалізацію маркетингової стратегії несе відділ маркетингу і реклами, який безпосередньо підпорядковується директору компанії.

Одним із головних інструментів маркетингу для «E-office» є цифрова реклама. Команда використовує Google Ads, Facebook Ads та таргетовану рекламу в Instagram і TikTok для охоплення потенційних покупців. Особливу увагу приділено контент-маркетингу: публікація оглядів техніки, збірок ПК під різні завдання (геймінг, офіс, відеомонтаж), інформаційні статті та новини ІТ-сфери. Це не тільки залучає нових користувачів, а й зміцнює експертність бренду. Важливим елементом управління маркетингом є аналітика – відстежуються показники переходів, конверсій, поведінка

користувачів на сайті, що дозволяє оперативно коригувати рекламні стратегії. Команда також організовує інтерактивні активності – вікторини та розіграші, що формує спільноту навколо бренду.

Зазначимо, що в компанії менш активно використовується email-маркетинг: підписники рідко отримують персоналізовані пропозиції, інформацію про акції та знижки, що не дуже стимулює повторні покупки. Також відсутня реклама у Facebook. Незважаючи на певні недоліки, інтернет-магазин «E-office» не лише залучає нових клієнтів, а й формує стійку довіру та лояльність серед постійних покупців.

Корпоративна культура інтернет-магазину «E-office» базується на принципах відкритості, взаємоповаги, командної роботи та орієнтації на клієнта. У компанії панує дружня атмосфера, де кожен співробітник відчуває свою цінність і внесок у спільну справу. Керівництво заохочує ініціативність, постійне навчання та професійний розвиток працівників, що створює середовище довіри та взаємної підтримки.

Особливу увагу приділено внутрішній комунікації: проводяться регулярні обговорення результатів, спільне вирішення проблем і святкування досягнень. Працівники різних відділів активно взаємодіють між собою, обмінюючись досвідом та ідеями.

Важливим елементом корпоративної культури є клієнтоорієнтованість: кожен працівник розуміє, що якість обслуговування прямо впливає на репутацію компанії. Також компанія підтримує соціальну активність, бере участь у благодійних проєктах і заохочує волонтерство серед персоналу.

Завдяки згуртованому колективу та здоровій робочій атмосфері, інтернет-магазин «E-office» створює сильний внутрішній бренд і забезпечує стабільний розвиток компанії.

Розглянемо показники господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» за період з 2022 по 2024 роки, представлені в таблиці 2.1. Динаміка показників наведена на рисунку 2.2.

З проведеного розрахунку показників господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» робимо висновок про існування як позитивних так і негативних тенденцій у фінансових результатах, обумовлених як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми управлінськими рішеннями.

Таблиця 2.1 - Показники господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
				2023/2022		2024/3023	
	2022	2023	2024	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Виручка від реалізації, тис. грн.	31043,9	28852,1	43730,7	-2191,8	-7,1	14878,6	51,6
Собівартість реалізованих товарів, тис. грн.	23306,1	21558,9	32409,6	-1747,2	-7,5	10850,7	50,3
Валовий прибуток, тис. грн.	7737,7	7293,2	11321,1	-444,5	-5,7	4027,9	55,2
Чистий прибуток, тис. грн.	965,2	552,7	1356	-412,5	-42,7	803,3	145,3
ССЧ працівників, осіб	25	28	30	3	12	2	7,1
ФОП, тис. грн.	4629,8	5436,2	6827,4	806,4	17,4	1391,2	25,6

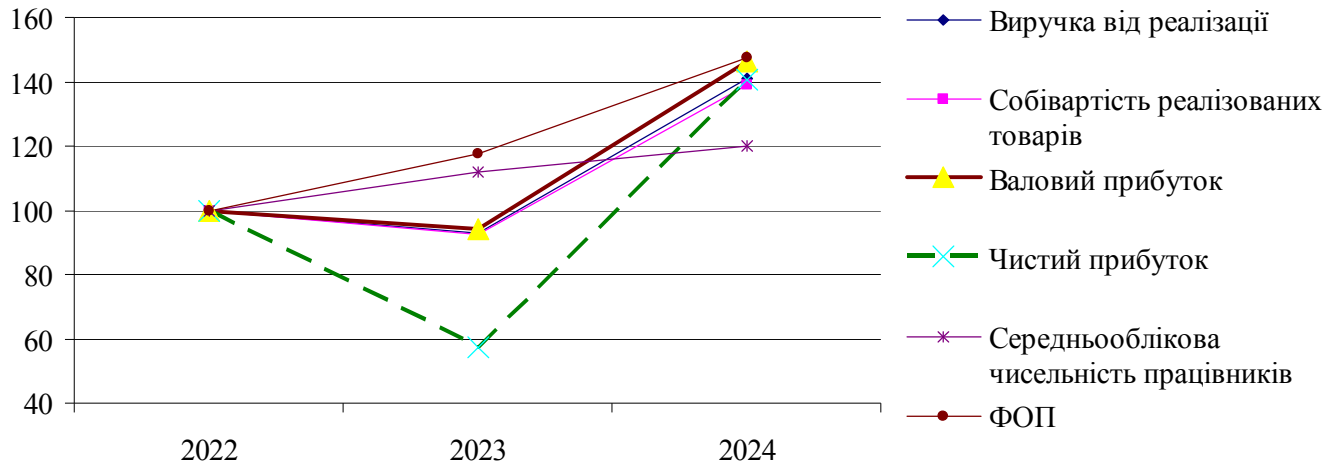


Рисунок 2.2 - Динаміка показників господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Бачимо, що у 2023 році порівняно з 2022 роком спостерігалося зниження виручки на 2191,8 тис. грн. або 7,1%. Причиною цього стало зниження купівельної спроможності населення, загострення конкуренції та тимчасові труднощі з логістикою й постачанням товарів. У результаті зменшення обсягів продажу також скоротилася собівартість реалізованих товарів на 1747,2 тис. грн. (на 7,5%), що свідчить про адаптацію до зменшеного попиту. Разом з тим, валовий прибуток зменшився на 444,5 тис. грн. (–5,7%), а чистий прибуток – на 412,5 тис. грн. або 42,7%, що свідчить про зниження ефективності господарської діяльності у зазначеному періоді.

Проте вже у 2024 році відбулося суттєве покращення всіх основних показників. Виручка зросла на 14878,6 тис. грн. або 51,6% порівняно з 2023 роком,

що пояснюється активізацією маркетингових заходів, розширенням асортименту, покращенням сервісу, а також збільшенням попиту на комп’ютерну техніку. Це позитивно вплинуло і на собівартість реалізованих товарів, яка зросла на 10850,7 тис. грн. (50,3%), що вказує на збільшення масштабів діяльності. Завдяки цьому валовий прибуток збільшився на 4027,9 тис. грн. (55,2%), а чистий прибуток – на 803,3 тис. грн. або 145,3%, що є свідченням зростання рентабельності та ефективного управління витратами.

Крім того, в аналізований період спостерігається поступове зростання середньооблікової чисельності працівників: з 25 осіб у 2022 році до 30 осіб у 2024 році. Це вказує на органічне розширення команди у зв’язку з розширенням масштабів діяльності. Разом із цим, фонд оплати праці зріс на 806,4 тис. грн. у 2023 році та ще на 1391,2 тис. грн. у 2024 році, що свідчить як про зростання персоналу, так і про підвищення заробітної плати.

Загалом, у 2024 році інтернет-магазин «E-office» демонструє позитивну динаміку розвитку та стабілізацію фінансових показників після невеликого спаду в 2023 році.

За результатами аналізу внутрішнього середовища інтернет-магазину «E-office» можна виокремити такі сильні його сторони: чітка місія та стратегічні цілі, ефективна організаційна структура з розподілом відповідальності, активне використання сучасних ІТ-технологій, розвиток маркетингу й реклами, позитивна корпоративна культура та суттєве зростання виручки й прибутку в 2024 році. Також спостерігається поступове розширення штату та підвищення фонду оплати праці.

До слабких сторін можна віднести зниження фінансових показників у 2023 році, що свідчить про вразливість до зовнішніх факторів, окремі прорахунки в маркетинговій політиці, а також потенційну залежність від рівня попиту. Існує потреба у постійному вдосконаленні логістики, автоматизації процесів і посиленні конкурентних переваг.

2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Спершу проаналізуємо зовнішнє середовище прямого впливу, для цього використаємо модель п’яти сил Портера. Таким аналіз дає змогу визначити основні

загрози та можливості, з якими компанія стикається на ринку, і дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення щодо зміцнення позицій у конкурентному середовищі.

1 Рівень конкуренції у сфері онлайн-продажу комп'ютерної техніки та комплектуючих в Україні є дуже високим. На ринку активно працюють великі мережеві гравці, такі як Rozetka, MOYO, ITbox, Brain та інші. Вони мають добре розвинену логістику, ширший асортимент та великі рекламні бюджети. Це змушує інтернет-магазин «E-office» постійно вдосконалювати якість обслуговування, зосереджуватися на індивідуальному підході до клієнтів і пропонувати додаткові послуги (збірка ПК, апгрейд, Trade-In), що дозволяє зберігати конкурентоздатність. Водночас тиск з боку великих гравців залишається суттєвим і вимагає постійного оновлення стратегії.

2 Завдяки розвитку електронної комерції та зниженому порогу входу на ринок, загроза нових учасників є середньою. Відкрити інтернет-магазин техніки можна досить швидко, проте побудувати довіру клієнтів, забезпечити якісний сервіс, надійні поставки та оперативну доставку – значно складніше. Інтернет-магазин «E-office» має перевагу у вигляді досвіду, репутації та сформованої клієнтської бази, що стримує новачків. Водночас розвиток маркетплейсів (OLX, Prom, Epicentr) дає змогу меншим гравцям швидко виходити на ринок, тому компанії важливо постійно підвищувати лояльність клієнтів і відстежувати нові тренди.

3 Сила постачальників оцінюється як середня. Інтернет-магазин «E-office» не є ексклюзивним дистриб'ютором, тому залежить від умов постачання офіційних представництв або великих оптових постачальників. В умовах зростання курсу валют та нестабільності ринку виникають ризики затримок поставок або підвищення закупівельних цін. У відповідь на це компанія прагне диверсифікувати джерела постачання, підтримуючи зв'язки з кількома постачальниками одночасно, що зменшує залежність від одного каналу.

4 Покупці мають високу силу впливу. Вони легко можуть порівнювати ціни, умови доставки, гарантії та рівень сервісу в різних магазинах. Висока конкуренція стимулює покупців бути вимогливими до якості товару, обслуговування та ціни. Це спонукає інтернет-магазин «E-office» впроваджувати індивідуальні конфігурації ПК,

гнучкі цінові пропозиції, програми лояльності, надавати післяпродажну підтримку та якісну консультацію. Компанія активно реагує на відгуки клієнтів і враховує їхні побажання при вдосконаленні сервісів.

5 Ризик товарів-замінників є середнім. Покупці можуть обирати не лише ПК, але й ноутбуки, планшети, або й хмарні рішення (наприклад, оренда потужностей для обробки графіки чи ігор). Замість апгрейду техніки деякі клієнти обирають купівлю нових пристроїв. Тому інтернет-магазин «E-office» має позиціонувати себе не просто як магазин комплектуючих, а як консультант та провайдер оптимального рішення, що дозволяє клієнту ефективно використати свій бюджет.

Результати аналізу зовнішнього середовища прямого впливу інтернет-магазину «E-office» за модель п’яти сил Портера узагальнимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз п’яти сил Портера для інтернет-магазину «E-office»

Сила Портера	Рівень впливу	Коментар
Конкуренція в галузі	Високий	- на ринку присутні великі гравці з сильною впізнаваністю бренду та нижчими цінами; - часті акції, знижки та бонуси конкурентів тиснуть на маржу; - потрібно постійно оновлювати асортимент і вдосконалювати клієнтський сервіс.
Нові конкуренти	Середній	- поріг входу технічно низький: інтернет-магазин можна відкрити швидко; - важко здобути довіру клієнтів без репутації та сервісної підтримки; - інвестиції в рекламу, логістику і SEO стримують новачків.
Вплив постачальників	Середній	- компанія залежить від стабільності поставок імпортної техніки; - курсові коливання впливають на ціноутворення; - добрі відносини з кількома постачальниками зменшують ризики збоїв і дефіциту товарів.
Вплив покупців	Високий	- клієнти можуть швидко порівняти ціни та обрати конкурентів; - очікується швидка доставка, якісна консультація та гарантійна підтримка; - важлива робота з відгуками, репутацією та впровадження програм лояльності.
Товари-замінники	Середній	- споживачі дедалі частіше обирають ноутбуки або хмарні рішення замість настільних ПК; - деякі обирають оренду техніки замість купівлі; - необхідно розвивати супутні послуги (апгрейд, збірка, Trade-In), щоб зберегти клієнта.

Зовнішнє середовище непрямого впливу відіграє важливу роль в управлінні інтернет-магазину «E-office». Для системного аналізу таких факторів доцільно використати PEST-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти середовища. Кожна група факторів впливає на прийняття управлінських рішень і здатність компанії адаптуватися до змін.

Політичні фактори. На діяльність інтернет-магазину «E-office» впливають державна політика у сфері цифрової економіки, електронної комерції та фіскального регулювання. З одного боку, держава активно підтримує розвиток малого та середнього бізнесу, стимулюючи онлайн-торгівлю через спрощення процедур реєстрації, цифровізацію адміністрування та розвиток електронних сервісів. З іншого боку, часті зміни в податковому законодавстві, зростання фіскального навантаження та перевірки контролюючих органів можуть створювати додаткові ризики. Також важливу роль відіграє митна політика — адже інтернет-магазин працює з імпортною продукцією, тому будь-які зміни ставок мита чи валютного регулювання прямо впливають на ціни та постачання.

Економічні фактори. Фінансово-економічна ситуація в країні безпосередньо визначає купівельну спроможність споживачів. У періоди економічної нестабільності, високої інфляції та девальвації національної валюти спостерігається зниження попиту на офісну техніку, адже такі товари не є першочерговими. З іншого боку, зростання онлайн-продажів у періоди локдаунів та війни стимулювало розвиток e-commerce. Для інтернет-магазину «E-office» важливо враховувати зміну курсу валют, оскільки закупівля техніки здійснюється за долари та євро. Також вплив мають зміни у банківському секторі, доступність кредитування як для бізнесу, так і для клієнтів.

Соціальні фактори. Сучасні споживачі все більше віддають перевагу онлайн-замовленням з доставкою, що формує стійкий тренд на розвиток електронної комерції. Також спостерігається підвищення рівня цифрової грамотності населення та зростання довіри до онлайн-торгівлі. Серед молоді та працівників офісної сфери зростає попит на сучасну техніку для дистанційної роботи, навчання та саморозвитку. Зміни в стилі життя та роботі населення (зокрема, розвиток фрилансу, гібридних форматів роботи) створюють нові ринкові ніші. Для інтернет-магазину «E-office» важливо формувати лояльність клієнтів, пропонувати персоналізовані послуги та підтримувати високу якість обслуговування.

Технологічні фактори. Швидкий розвиток інформаційних технологій стимулює модернізацію внутрішніх процесів компанії. Використання CRM-систем, автоматизованих складських обліків, платформ аналітики та цифрового маркетингу

підвищує ефективність управління та обслуговування клієнтів. Також важливими є розвиток технологій електронної оплати, захисту персональних даних та кібербезпеки. Постійне оновлення IT-інфраструктури забезпечує конкурентоспроможність інтернет-магазину «E-office» та можливість оперативно реагувати на ринкові зміни.

В таблиці 2.3 побудуємо матрицю PEST-аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність інтернет-магазину «E-office».

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу на діяльність інтернет-магазину «E-office»

Група чинників	Напрям впливу (+/-)	Ваговий коефіцієнт	Оцінка сили впливу (1–5)	Результат впливу	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні					
Податкова політика (зміни ставок)	-	0,3	4	-1,2	Планування бюджету з урахуванням податкових ризиків, консультації з податковими експертами
Державна підтримка цифровізації бізнесу	+	0,2	3	+0,6	Участь у програмах держпідтримки, впровадження електронного документообігу
Регулювання онлайн-торгівлі	-	0,2	2	-0,4	Постійний моніторинг законодавства, адаптація умов продажу
Митне регулювання	-	0,2	3	-0,6	Вибір оптимальних каналів постачання, співпраця з досвідченими брокерами
Законодавство про захист даних	+	0,1	2	+0,2	Підвищення рівня кіберзахисту, навчання персоналу щодо обробки персональних даних
Разом				-1,4	
Економічні					
Курсові коливання гривні	-	0,3	5	-1,5	Хеджування валютних ризиків, формування запасів у період стабільного курсу
Рівень інфляції	-	0,2	4	-0,8	Коригування цінової політики, зниження витрат
Купівельна спроможність населення	-	0,2	4	-0,8	Розширення асортименту економ-сегменту, акційні пропозиції
Ставки за банківськими кредитами	-	0,1	3	-0,3	Пошук альтернативних джерел фінансування, відстрочка платежів
Загальний рівень електронної комерції	+	0,2	4	+0,8	Інвестиції в UX/UI, покращення мобільної версії сайту
Разом				-2,6	

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Соціальні					
Зростання популярності онлайн-покупок	+	0,3	5	+1,5	Розширення асортименту, удосконалення логістики
Цифрова грамотність споживачів	+	0,2	3	+0,6	Розробка інструкцій, підтримка в чаті
Демографічні зміни (молоді споживачі)	+	0,2	3	+0,6	Адаптація дизайну, просування в соціальних мережах
Тренд на віддалену роботу	+	0,2	4	+0,8	Акцент на техніку для домашніх офісів
Потреба у швидкому сервісі	-	0,1	2	-0,2	Автоматизація обробки замовлень, швидке реагування служби підтримки
Разом				3,3	
Технологічні					
Розвиток логістичних та CRM-систем	+	0,3	5	+1,5	Оновлення CRM-системи, інтеграція зі службами доставки
Широке використання онлайн-платежів	+	0,2	4	+0,8	Підтримка кількох платіжних систем, безпечна обробка транзакцій
Нові канали цифрового маркетингу	+	0,2	3	+0,6	Використання SMM, таргетинг, ремаркетинг
Кіберзагрози та шахрайство	-	0,2	4	-0,8	Інвестування в захист даних, моніторинг транзакцій
Швидке моральне старіння техніки	-	0,1	3	-0,3	Гнучке управління запасами, знижки на старі моделі
Разом				1,8	

Аналіз показує, що на діяльність інтернет-магазину «E-office» мають вплив як позитивні, так і негативні фактори. Особливо вагомими є соціальні та технологічні фактори, що відкривають шлях до інновацій. Водночас економічні ризики потребують постійного моніторингу та адаптації. Реалізація запропонованої програми дій допоможе підприємству ефективніше реагувати на зміни середовища.

2.3 Діагностика ефективності діяльності підприємства

Під час здійснення власної фінансово-господарської діяльності інтернет-магазин «E-office» активно використовує наявні майнові ресурси та джерела фінансування, що безпосередньо впливають на ефективності його діяльності.

Для комплексного аналізу майнового стану підприємства важливо

враховувати такі складові:

- необоротні активи, які включають основні засоби та нематеріальні активи, що забезпечують базу для здійснення діяльності;

- оборотні активи у вигляді товарних запасів, зокрема комп'ютерної техніки, аксесуарів і запчастин;

- дебіторську заборгованість за реалізовані товари й послуги, а також розрахунки з бюджетом;

- поточні фінансові інвестиції, здійснені для підтримки фінансової стабільності;

- грошові кошти та їхні еквіваленти, що забезпечують платоспроможність підприємства.

До ключових джерел фінансування належать: статутний капітал, сформований при заснуванні; нерозподілений прибуток (асигнований і неасигнований); короткострокові банківські кредити; а також інші доходи й витрати, що виникають у процесі операційної діяльності.

Інформація про структуру активів інтернет-магазину «E-office» наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура активів інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Основні засоби	2496,3	2082	2742,5	-414,3	-16,6	660,5	31,7
Нематеріальні активи	267,4	296,5	354,6	29,1	10,9	58,1	19,6
Виробничі запаси	15	350,5	2460,3	335,5	2236,7	2109,8	601,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3133,3	2702,2	2563,2	-431,1	-13,8	-139	-5,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	678,1	727,7	1387,6	49,6	7,3	659,9	90,7
Поточні фінансові інвестиції	200,1	360,3	0	160,2	80,1	-360,3	-100
Грошові кошти в національній валюті	28,8	504,3	429	475,5	1651	-75,3	-14,9
Інші оборотні активи	4	4,7	6,9	0,7	17,5	2,2	46,8

Аналіз структури активів інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки свідчить про динамічні зміни у фінансово-майновому стані підприємства, що зумовлені адаптацією до ринкових умов, розширенням асортименту продукції, модернізацією технічної бази та переглядом підходів до фінансування.

У 2023 році відбулося зменшення вартості основних засобів на 414,3 тис. грн. (на 16,6%), що пов’язано з частковим списанням застарілого обладнання та продажем непрофільних активів. Проте вже у 2024 році спостерігається зростання на 660,5 тис. грн. (на 31,7%), що вказує на оновлення техніки та розширення матеріально-технічної бази, необхідної для обслуговування комп’ютерної техніки та реалізації нових супутніх послуг.

Незначне, але стабільне зростання нематеріальних активів упродовж трьох років (з 267,4 до 354,6 тис. грн.) свідчить про інвестиції в програмне забезпечення, ліцензії, оновлення IT-систем для покращення обслуговування клієнтів та ефективності внутрішніх процесів.

Найбільш динамічно зростав обсяг виробничих запасів: з 15 тис. грн. у 2022 році до 2460,3 тис. грн. у 2024 році. Абсолютне зростання за два роки становило 2445,3 тис. грн. Це зростання пояснюється активним нарощуванням товарного запасу, розширенням асортименту комп’ютерної техніки та комплектуючих для забезпечення зростаючого попиту клієнтів.

Зменшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги протягом 2022–2024 років (на 570,1 тис. грн. загалом) свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів та посилення контролю за дебіторами. Це є позитивною ознакою, адже зменшує ризики втрат обігових коштів.

Водночас інша поточна дебіторська заборгованість зросла майже вдвічі (з 678,1 до 1387,6 тис. грн.). Така динаміка стала наслідком активізації операційної діяльності, зокрема збільшення обсягів попередньої оплати за логістичні та рекламні послуги.

Поточні фінансові інвестиції у 2024 році були повністю виведені (з 360,3 тис. грн. до 0) на користь інвестування у товарні запаси та оновлення основних засобів, що є виправданим з огляду на стратегічне зростання компанії.

Грошові кошти в національній валюті різко зросли у 2023 році до 504,3 тис. грн. (зростання на 1651%), що свідчить про акумулювання фінансових ресурсів для подальших інвестицій або забезпечення платоспроможності. У 2024 році відбулося незначне зменшення цих коштів на 14,9%, що стало наслідком активного використання коштів для реінвестування в інші активи.

Інші оборотні активи зросли з 4 до 6,9 тис. грн., що є несуттєвим, але свідчить про загальне зростання обсягу активів підприємства.

Таким чином, позитивна динаміка більшості активів свідчить про розширення діяльності інтернет-магазину «E-office», спрямоване на задоволення попиту споживачів та забезпечення сталого розвитку.

На основі проаналізованих даних щодо активів інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки виникає необхідність оцінити його здатність оперативно конвертувати активи в грошові кошти для покриття поточних зобов’язань. З огляду на це доцільно провести аналіз структури короткострокових зобов’язань і визначити їх загальний обсяг у досліджувані роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка поточних зобов'язань інтернет-магазину «E-office», тис. грн.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Короткострокові кредити банків	1410,9	1108,2	3075,5	-302,7	-21,5	1967,3	177,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	445	505,6	870	60,6	13,6	364,4	72,1
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом	36,4	30,7	5,9	-5,7	-15,7	-24,8	-80,8
зі страхування	9,4	7,1	4,7	-2,3	-24,5	-2,4	-33,8
з оплати праці	33,9	25,2	39,9	-8,7	-25,7	14,7	58,3
Інші поточні зобов'язання	55,3	34,7	100,3	-20,6	-37,3	65,6	189
Загалом	1990,9	1711,5	4096,3	-279,4	-14	2384,8	139,3

Аналіз динаміки поточних зобов’язань інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки дозволяє стверджувати, що підприємство активно переглядає стратегію управління борговими ресурсами з метою забезпечення гнучкості фінансової діяльності та адаптації до змін ринкової кон’юнктури.

Насамперед варто звернути увагу на короткострокові банківські кредити, які у 2023 році зменшилися на 302,7 тис. грн. (на 21,5%), що свідчило про тимчасове зниження потреби в зовнішньому фінансуванні та погашення частини боргових зобов’язань. Проте вже у 2024 році обсяг кредитів зріс майже утричі – на 1967,3 тис. грн. (на 177,5%). Це підтверджує, що магазин залучав додаткові фінансові ресурси для реалізації стратегічних цілей, зокрема для розширення обсягів товарних запасів та оновлення матеріально-технічної бази.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи й послуги також демонструє зростання протягом досліджуваного періоду: у 2023 році — на 60,6 тис. грн. (13,6%), а у 2024 – ще на 364,4 тис. грн. (72,1%). Це свідчить про збільшення обсягів операційної діяльності, розширення закупівель комплектуючих та техніки, а також про активні розрахунки з постачальниками на умовах відстрочки платежів.

Позитивною тенденцією є значне зменшення поточних зобов'язань перед бюджетом: у 2023 році – на 5,7 тис. грн. (15,7%), а у 2024 – ще на 24,8 тис. грн. (80,8%). Це вказує на своєчасне виконання податкових зобов'язань підприємством та зменшення податкового навантаження. Аналогічна динаміка характерна й для зобов'язань зі страхування: їх скорочення протягом двох років (на 2,3 тис. грн. та 2,4 тис. грн. відповідно) свідчить про оптимізацію витрат або зміну умов страхового покриття.

Поточні зобов'язання з оплати праці у 2023 році зменшилися на 8,7 тис. грн. (25,7%), однак у 2024 році зросли на 14,7 тис. грн. (58,3%). Це свідчить про збільшення кількості працівників та підвищення рівня заробітної плати, що відповідає розширенню діяльності компанії та зростанню обсягів продажу.

Особливо суттєве зростання продемонстрували інші поточні зобов'язання: після скорочення на 20,6 тис. грн. у 2023 році, у 2024 вони збільшилися на 65,6 тис. грн. (на 189%). Таке зростання свідчить про появу нових напрямів короткострокових витрат, пов'язаних із логістикою, рекламою та маркетинговими кампаніями.

Загальна сума поточних зобов'язань у 2023 році зменшилася на 279,4 тис. грн. (14%), що свідчить про короткострокову стабілізацію фінансового стану. Проте у 2024 році вона суттєво зросла — на 2384,8 тис. грн. (139,3%), що підтверджує активну фазу розширення діяльності інтернет-магазину «E-office» за рахунок залучених коштів. Така динаміка є ознакою зростання та трансформації бізнес-моделі магазину, спрямованої на масштабування.

Тепер проаналізуємо ефективність використання позикового капіталу інтернет-магазину «E-office». Для цього в таблиці 2.6 розрахуємо динаміку показників ефективності використання позикового капіталу досліджуваного підприємства протягом 2022-2024 років.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ефективності використання позикового капіталу інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Коефіцієнт фінансового левереджу (коефіцієнт залучення позикового капіталу)	0,44	0,4	0,91	-0,04	-9,1	0,51	127,5
2 Коефіцієнт забезпеченості позикового капіталу активами	3,27	3,48	2,1	0,21	6,4	-1,38	-39,7
3 Коефіцієнт загальної заборгованості	0,31	0,29	0,48	-0,02	-6,5	0,19	65,5
4 Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,02	0,06	0,11	0,04	200	0,05	83,3
5 Рентабельність позикового капіталу, %	47,41	26,93	40,17	-20,48	-43,2	13,24	49,2

Упродовж 2022–2024 років інтернет-магазин «E-office» демонстрував динамічні зміни у показниках ефективності використання позикового капіталу. Ці зміни свідчать про адаптацію фінансової стратегії підприємства до змін ринкової ситуації, а також про зміну підходу до формування капіталу та управління борговим навантаженням.

Коефіцієнт фінансового левереджу у 2022 році становив 0,44, у 2023 році він дещо знизився до 0,4, а вже у 2024 році суттєво зріс до 0,91. Така тенденція свідчить про поступове зростання частки позикового капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Особливо значне зростання цього показника у 2024 році (на 127,5%) є наслідком активного залучення кредитних ресурсів, що спричинено необхідністю фінансування нових проєктів для розширення господарської діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості позикового капіталу активами у 2023 році покращився (з 3,27 до 3,48), що свідчить про збільшення активів на фоні відносно стабільного рівня боргу. Проте в 2024 році відбулося його істотне зниження до рівня 2,1 (падіння на 39,7%), що пояснюється швидшим зростанням зобов’язань порівняно зі зростанням активів. Це свідчить про зниження здатності компанії покривати боргові зобов’язання власними активами.

Коефіцієнт загальної заборгованості залишався на відносно стабільному рівні у 2022–2023 роках (0,31 та 0,29 відповідно), але вже у 2024 році значно зріс до 0,48. Це зростання (на 65,5%) відображає загальне збільшення обсягу боргових

зобов’язань, що підтверджує висновок про зростання частки позикового фінансування в структурі капіталу підприємства.

Коефіцієнт довгострокової заборгованості у 2022 році був незначним (0,02), у 2023 році він зріс утричі до 0,06, а у 2024 році досяг 0,11. Зростання на 200% у 2023 році і ще на 83,3% у 2024 році свідчить про зміну підходу до структури зобов’язань - підприємство почало активніше залучати довгострокові кредити для фінансування потреб в масштабуванні.

У період з 2022 по 2024 рік рентабельність позикового капіталу інтернет-магазину «E-office» зазнала значних коливань. У 2023 році показник знизився з 47,41% до 26,93%, тобто на 20,48 процентних пунктів або 43,2%. Це свідчить про зменшення ефективності використання залучених коштів через падіння прибутку. Проте в 2024 році рентабельність зросла до 40,17%, що є позитивним сигналом і вказує на відновлення прибутковості вкладених позикових ресурсів. Зростання на 49,2% стало наслідком зростання чистого прибутку та оптимізації витрат на обслуговування боргу.

Загалом, спостерігається чітка тенденція до нарощення обсягів позикового капіталу інтернет-магазином «E-office», що дозволило розширити масштаб діяльності та підвищити ефективність у 2024 році. Водночас така стратегія вимагає обережного підходу до управління ризиками фінансової стійкості.

Кожне підприємство повинне володіти здатністю оперативно перетворювати свої активи на грошові кошти з мінімальними витратами. Рівень ліквідності підприємства визначається шляхом розрахунку співвідношення між вартістю ліквідних активів, які можуть бути використані для покриття поточних зобов’язань. Динаміку показників ліквідності інтернет-магазину «E-office» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників ліквідності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Коефіцієнт загальної ліквідності	2,04	2,72	1,67	0,68	33,3	-1,05	-38,6
2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,03	2,51	1,07	0,48	23,6	-1,44	-57,4
3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,51	0,1	0,4	363,6	-0,41	-80,4
4 Маневреність оборотних активів	0,95	0,85	0,64	-0,1	-10,5	-0,21	-24,7

Аналіз динаміки показників ліквідності інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки свідчить про коливання рівня платоспроможності підприємства та зміни в структурі його оборотних активів. У 2023 році відбулося помітне зростання коефіцієнтів ліквідності, однак у 2024 році спостерігається суттєве погіршення практично за всіма показниками, що свідчить про певні труднощі з покриттям поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2022 році становив 2,04, що вже вказувало на достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2023 році цей показник зріс до 2,72 (+33,3%), що свідчить про укріплення короткострокової фінансової стійкості підприємства. Зростання було зумовлене значним збільшенням оборотних активів, зокрема грошових коштів та виробничих запасів. Проте в 2024 році коефіцієнт знизився до 1,67, що є негативною тенденцією, оскільки це свідчить про зменшення здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Причиною такого зниження стало різке зростання поточних зобов'язань (на 139,3%) при деякому скороченні ліквідних активів, зокрема грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє подібну динаміку. У 2022 році він дорівнював 2,03, а в 2023 році зріс до 2,51 (+23,6%), що свідчить про покращення платоспроможності без урахування запасів. Це підтверджує факт активного накопичення грошових коштів і дебіторської заборгованості. Проте в 2024 році показник знизився майже вдвічі — до 1,07 (-57,4%), що сигналізує про суттєве скорочення ліквідних активів (зокрема, грошових коштів і фінансових інвестицій), тоді як зобов'язання підприємства зросли.

Найбільшу динаміку показав коефіцієнт абсолютної ліквідності. У 2022 році він був на низькому рівні — 0,11, але в 2023 році стрімко виріс до 0,51 (+363,6%), що пояснюється значним зростанням залишків грошових коштів на рахунках, що стало результатом залучення додаткового короткострокового фінансування. Однак у 2024 році він знизився до рівня 0,1 (-80,4%), що свідчить про зменшення обсягів високоліквідних активів на фоні зростання поточних зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності оборотних активів у 2022 році становив 0,95, що свідчить про високу частку ліквідних активів серед оборотних. У 2023 році показник

дещо знизився до 0,85 (-10,5%), а в 2024 році — до 0,64 (-24,7%). Це свідчить про те, що в структурі оборотних активів зростає частка менш ліквідних елементів (таких як запаси), а частка грошових коштів і дебіторської заборгованості зменшується, що знижує гнучкість використання обігового капіталу.

Загалом, у 2023 році підприємство демонструвало покращення ліквідності, однак у 2024 році спостерігається суттєве погіршення, яке зумовлене як зростанням короткострокової заборгованості, так і зниженням обсягів найбільш ліквідних активів. Це вимагає перегляду політики управління оборотними коштами для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Для встановлення фінансової автономії та стійкості інтернет-магазину «E-office» в таблиці 2.8 розрахуємо динаміку відповідних показників.

Таблиця 2.8 - Динаміка показників фінансової автономії та стійкості інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Коефіцієнт автономії (власного капіталу)	0,69	0,71	0,52	0,02	2,9	-0,19	-26,8
2 Коефіцієнт фінансової залежності (залученого капіталу)	0,31	0,29	0,48	-0,02	-6,5	0,19	65,5
3 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,49	0,57	0,31	0,08	16,3	-0,26	-45,6
4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,53	0,41	0,11	26,2	-0,12	-22,6
5 Коефіцієнт покриття зобов’язань власним капіталом	2,27	2,48	1,1	0,21	9,3	-1,38	-55,6

Упродовж 2022–2024 років показники фінансової автономії та стійкості інтернет-магазину «E-office» демонструють як позитивну, так і негативну динаміку, що свідчить про зміну фінансової структури підприємства та його здатності самостійно фінансувати свою діяльність.

У 2023 році спостерігається покращення фінансової незалежності підприємства. Зокрема, коефіцієнт автономії збільшився з 0,69 до 0,71 (+2,9%), що свідчить про зростання частки власного капіталу в структурі активів. Це означає, що в цей період інтернет-магазин менше залежав від зовнішніх позик, а отже, мав вищий рівень фінансової стабільності. У 2024 році цей показник суттєво знижується

до 0,52 (відносне зменшення — 26,8%), що свідчить про збільшення частки позикового капіталу в загальній структурі фінансування. Основною причиною такого зниження є активне залучення позикових ресурсів для забезпечення операційної діяльності та реалізації нових проектів.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності (який є оберненим до автономії) у 2023 році зменшився з 0,31 до 0,29, тобто підприємство стало менш залежним від зовнішніх джерел. Однак у 2024 році відбувається стрімке зростання цього показника до 0,48 (+65,5%), що підтверджує раніше зроблений висновок про збільшення боргового навантаження.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами також демонструє зростання у 2023 році з 0,49 до 0,57 (+16,3%), що свідчить про здатність підприємства формувати обігові активи за рахунок власних джерел. Це позитивна тенденція, яка вказує на ефективне управління капіталом. Проте вже у 2024 році показник знижується до 0,31, тобто на 45,6% у відносному вимірі. Причиною цього стало зростання величини необоротних активів, що призвело до зменшення суми власних оборотних коштів.

Позитивна динаміка в 2023 році спостерігалася також щодо коефіцієнта маневреності власного капіталу, який підвищився з 0,42 до 0,53 (+26,2%), що свідчить про зростання частки власного капіталу, доступного у формі оборотних активів. Проте у 2024 році цей показник знизився до 0,41, що є результатом зменшення ліквідності власного капіталу, тобто більша його частина стала прив’язаною до необоротних активів.

Останній показник — коефіцієнт покриття зобов’язань власним капіталом — у 2023 році зріс з 2,27 до 2,48 (+9,3%), що свідчить про високий рівень здатності покривати всі зобов’язання за рахунок власних коштів. Але в 2024 році він впав до 1,1, тобто більше ніж удвічі (-55,6%). Це стало результатом значного зростання зобов’язань, що погіршило фінансову стійкість підприємства.

Загалом, 2023 рік для інтернет-магазину «E-office» був успішним з точки зору фінансової незалежності та стабільності, тоді як 2024 рік вказує на посилення боргового навантаження та зниження фінансової автономії, що потребує посилення контролю над структурою капіталу та зобов’язаннями.

З метою визначення ефективності виробничо-господарської діяльності розрахуємо показники ділової активності інтернет-магазину «E-office» (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Динаміка показників ділової активності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Коефіцієнт оборотності активів	4,88	4,17	5,15	-0,71	-14,5	0,98	23,5
2 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,75	7,97	11,85	-0,78	-8,9	3,88	48,7
3 Період погашення дебіторської заборгованості, днів	41,71	45,8	30,8	4,09	9,8	-15	-32,8
4 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	39,03	45,36	47,12	6,33	16,2	1,76	3,9
5 Період погашення кредиторської заборгованості, днів	9,35	8,05	7,75	-1,3	-13,9	-0,3	-3,7
6 Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	106,59	117,97	23,06	11,38	10,7	-94,91	-80,5
7 Період обороту запасів, днів	3,42	3,09	15,83	-0,33	-9,6	12,74	412,3
8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6,62	5,92	8,56	-0,7	-10,6	2,64	44,6

У період 2022–2024 років показники ділової активності інтернет-магазину «E-office» зазнали суттєвих змін, що свідчить про зміни в управлінні активами, запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Ці зміни мають як позитивний, так і негативний характер.

У 2023 році коефіцієнт оборотності активів знизився з 4,88 до 4,17, що свідчить про деяке погіршення ефективності використання загальних активів у процесі отримання доходу. Це сталося через збільшення обсягів активів, які не були задіяні у прибутковій діяльності. Однак уже в 2024 році спостерігається зростання цього показника до 5,15, що свідчить про підвищення ефективності управління активами, зокрема, завдяки оптимізації структури активів та зростанню обсягів реалізації.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2023 році також зменшився — з 8,75 до 7,97, що означає збільшення строків погашення дебіторської заборгованості. Причиною такого погіршення стали зміни в політиці роботи з клієнтами - магазин почав надавати їм більшу відстрочку платежу з метою стимулювання продажів. У 2024 році коефіцієнт стрімко зріс до 11,85, що свідчить про покращення платіжної дисципліни клієнтів внаслідок повернення до

попередньої політики роботи з ними. Відповідно, період погашення дебіторської заборгованості зменшився з 45,8 днів до 30,8 днів.

Показники, пов’язані з кредиторською заборгованістю, теж зазнали змін. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості виріс з 39,03 до 47,12 протягом аналізованого періоду. Це означає, що підприємство швидше розраховується зі своїми постачальниками. Скорочення періоду погашення кредиторської заборгованості з 9,35 до 7,75 днів підтверджує цю тенденцію, що стало наслідком зростання фінансової стабільності компанії.

На рисунку 2.3 наведено терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей в інтернет-магазині «E-office».

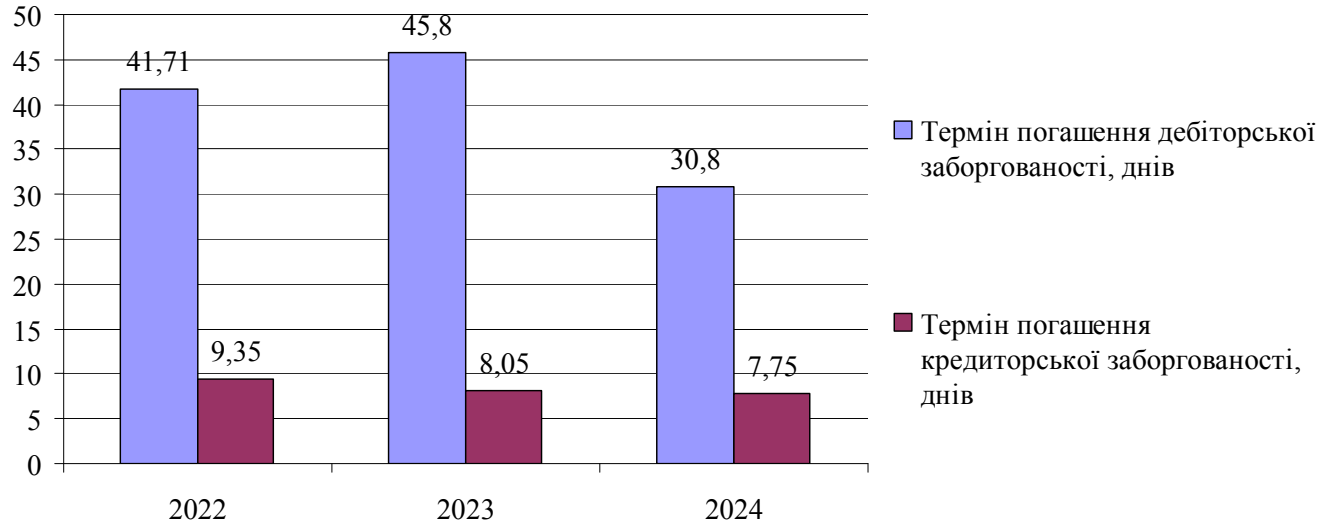


Рисунок 2.3 - Терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей в інтернет-магазині «E-office», днів

Значною є зміна показників оборотності товарно-матеріальних запасів. У 2023 році спостерігалося зростання коефіцієнта з 106,59 до 117,97, що свідчить про високу ефективність використання запасів. Проте в 2024 році цей показник різко впав до 23,06, а період обороту запасів зріс до 15,83 днів. Це свідчить про накопичення запасів інтернет-магазину «E-office» внаслідок закупівлі великої кількості товарів наперед.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу протягом 2023 року знизився, але у 2024 значно покращився — з 5,92 до 8,56. Це свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу для забезпечення операційної діяльності.

Таким чином, у 2024 році інтернет-магазин «E-office» демонструє позитивні зрушення в більшості показників ділової активності, що вказує на покращення управління фінансовими ресурсами, дебіторами та активами, хоча зростання тривалості обороту запасів залишається проблемною зоною.

Відносними показниками ефективності діяльності підприємства є показники рентабельності. В таблиці 2.10 та на рисунку 2.4 наведено динаміку показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 роках.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр., %

Показник	Роки			Відхилення (+/-)			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022		2024/3023	
				Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
1 Рентабельність продажу	3,11	1,92	3,1	-1,19	-38,3	1,18	61,5
2 Рентабельність активів	15,18	7,98	15,98	-7,2	-47,4	8	100,3
3 Рентабельність власного капіталу	20,6	11,34	26,53	-9,26	-45	15,19	134
4 Рентабельність операційної діяльності	24,93	25,28	25,89	0,35	1,4	0,61	2,4
5 Рентабельність продукції (товару, послуг)	33,2	33,83	34,93	0,63	1,9	1,1	3,3

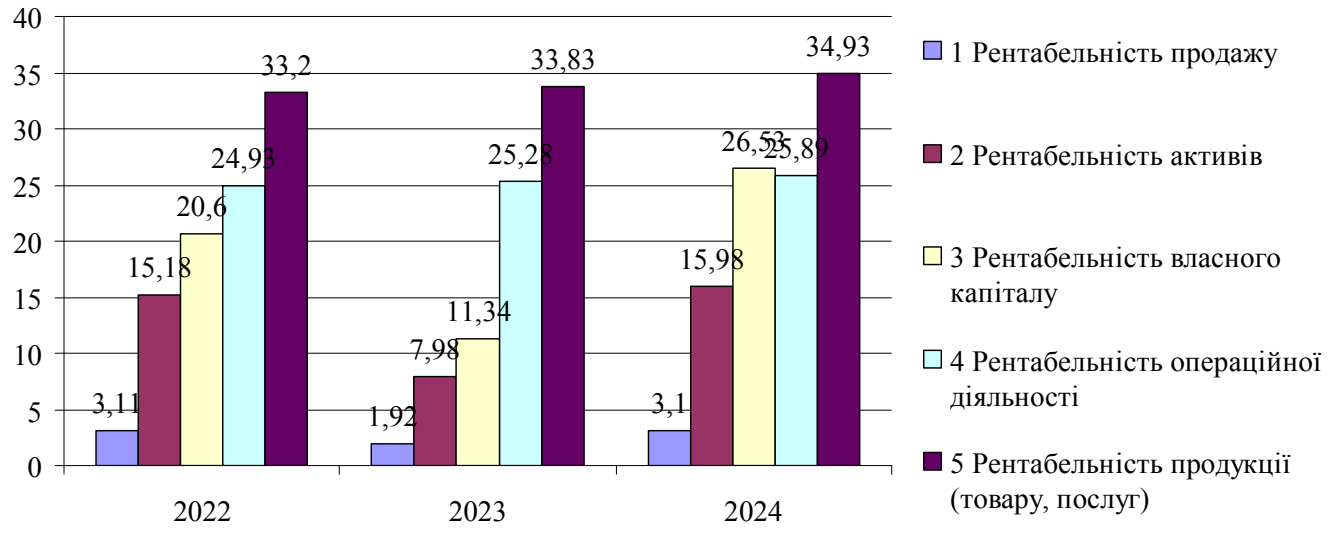


Рисунок 2.4 - Динаміка показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр., %

Упродовж 2022–2024 років показники рентабельності інтернет-магазину «E-office» демонструють різноспрямовану динаміку, що свідчить про нестабільність прибутковості діяльності підприємства в аналізованому періоді. Зокрема, рентабельність продажу знизилася в 2023 році з 3,11% до 1,92% (на 38,3%), що вказує на зменшення частки прибутку в структурі виручки. Причинами стали

зростаюча собівартість реалізованої продукції та зниження обсягів продажу. Проте у 2024 році показник зріс до 3,1%, майже до рівня 2022 року, що свідчить про покращення комерційної ефективності магазину.

Рентабельність активів суттєво знизилась у 2023 році з 15,18% до 7,98% (на 47,4%), що вказує на зниження ефективності використання сукупних активів для отримання прибутку. В магазині відбулося нераціональне інвестування, що призвело до збільшення частки активів, які не генерують прибутку. Проте у 2024 році цей показник відновився до 15,98%, що свідчить про зростання прибутковості активів та покращення операційної ефективності бізнесу за рахунок оптимізації витрат та збільшення обсягів продажу.

Аналогічна динаміка спостерігається і щодо рентабельності власного капіталу, яка зменшилась з 20,6% у 2022 році до 11,34% у 2023 році, тобто майже вдвічі. Причинами цього стало зниження чистого прибутку при одночасному зростанні власного капіталу, що розмило його прибутковість. Однак у 2024 році показник різко зріс до 26,53% (+134%), що свідчить про значне зростання прибутку та оптимізацію структури капіталу, яка дозволила підвищити ефективність використання власних коштів.

Рентабельність операційної діяльності залишалася стабільною: ріст з 24,93% у 2022 році до 25,89% у 2024 році. Незначне зростання на 2,4% у 2024 році свідчить про стабільність операційного прибутку при незначних змінах у витратах. Це вказує на ефективну діяльність інтернет-магазину «E-office» у сфері управління витратами та доходами від основної діяльності.

Щодо рентабельності продукції (товарів, послуг), то вона зростала незначними темпами: з 33,2% у 2022 році до 34,93% у 2024 році (+3,3%). Це свідчить про збереження високого рівня маржі з одиниці продукції та підтверджує ефективну політику ціноутворення інтернет-магазину «E-office».

Отже, загальна динаміка рентабельності вказує на певні труднощі у 2023 році, які були успішно подолані в 2024 році. Відновлення більшості показників до рівня 2022 року або навіть вище свідчить про ефективні управлінські рішення та адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ «E-OFFICE»

3.1 Напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину

На основі детального аналізу показників ділової активності та рентабельності інтернет-магазину «E-office» за 2022–2024 роки, можна визначити низку практичних напрямів, впровадження яких дозволить значно підвищити ефективність його функціонування. Незважаючи на певні позитивні тенденції, зокрема відновлення рентабельності активів та капіталу в 2024 році, підприємство зазнало значних коливань у фінансових результатах, що свідчить про необхідність системного вдосконалення управління ресурсами, персоналом і фінансами.

1 Впровадження системи управлінського обліку витрат.

Одним із першочергових кроків має стати впровадження управлінського обліку, що базується на аналізі витрат за центрами відповідальності та окремими групами продукції. Така система дозволить оперативно контролювати витрати, аналізувати ефективність кожного підрозділу та приймати зважені рішення щодо доцільності тих чи інших витрат. Її розробка має включати кілька етапів: від дослідницького (аналіз бізнес-процесів, специфіки організації, існуючої бухгалтерської системи) до етапу автоматизації (використання сучасного програмного забезпечення для обробки інформації в реальному часі). Після впровадження система управлінського обліку дасть змогу зменшити непродуктивні витрати та підвищити точність калькулювання собівартості.

2 Оптимізація цінової політики.

Зниження рентабельності продажу в 2023 році майже на 40% сигналізує про проблеми в ціновій політиці підприємства. Для забезпечення стабільного зростання доходів «E-office» необхідно розробити диференційовану цінову стратегію, яка враховуватиме потреби різних категорій клієнтів. Доцільним є впровадження гнучкої системи знижок, програм лояльності, акційних пропозицій, а також використання ціноутворення на основі конкурентного аналізу та очікуваної цінності товарів. Ефективна цінова політика забезпечить стабільну маржу, утримання

клієнтів і зростання обсягів реалізації.

3 Підвищення ефективності рекламної діяльності.

Значне покращення рентабельності у 2024 році може бути частково наслідком успішної маркетингової стратегії. Однак, з огляду на коливання в діловій активності, інтернет-магазину варто систематизувати рекламну діяльність. Рекомендовано розробити комплексний маркетинговий план, орієнтований на просування через SEO-оптимізацію, контекстну рекламу, просування у соціальних мережах, а також партнерські програми. Водночас слід удосконалити сайт підприємства з урахуванням принципів UX/UI дизайну, що дозволить підвищити конверсію та утримати клієнтів. Зважаючи на обмежений рекламний бюджет, слід зробити акцент на недорогих, але ефективних каналах, таких як e-mail-маркетинг, таргетинг у Facebook/Instagram та використання Google Ads з максимальною аналітикою.

4 Навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Одним із важливих аспектів ефективної діяльності підприємства є кваліфіковані кадри. Падіння оборотності активів у 2023 році, як і зниження рентабельності капіталу, може бути пов’язано з нераціональним використанням ресурсів через брак відповідної підготовки персоналу. Рекомендується впровадити регулярні програми навчання з основ електронної комерції, цифрового маркетингу, CRM-систем, логістики та клієнтського сервісу. Також важливо проводити оцінювання персоналу для виявлення прогалин у знаннях і планування індивідуальних програм розвитку. Такий підхід сприятиме покращенню якості обслуговування клієнтів, зменшенню внутрішніх помилок і підвищенню продуктивності праці.

5 Мотивація працівників через систему матеріального стимулювання.

Матеріальне стимулювання має стати важливим інструментом управління персоналом в «E-office». Зростання рентабельності в 2024 році було обумовлене, серед всього іншого, зусиллями працівників, тому доречно впровадити систему премій, яка базується на досягненні ключових показників ефективності. Водночас потрібно встановити чіткі критерії оцінки результатів роботи, що дозволить уникнути суб’єктивізму. До системи мотивації варто також включити нематеріальні

елементи, такі як гнучкий графік, можливість навчання, корпоративні бонуси. Визначення таких стимулів дозволить не тільки втримати цінних працівників, а й стимулювати розвиток внутрішнього потенціалу колективу.

6 Впровадження системи депреміювання.

Для забезпечення трудової дисципліни в колективі необхідно застосовувати систему депреміювання. Порушення технологічних чи трудових регламентів призводять до фінансових втрат, зниження якості обслуговування клієнтів та втрати репутації. Встановлення чітких правил, за які працівники можуть втратити частину винагороди, дозволить підвищити рівень відповідальності та дисципліни. Важливо, щоб ця система була прозорою і сприймалась працівниками як стимул до покращення результатів, а не як каральний захід.

7 Оптимізація оборотних активів і управління запасами.

Різке зниження коефіцієнта оборотності товарно-матеріальних запасів у 2024 році (на 80,5%) та відповідне зростання періоду їхнього обігу до 15,83 днів свідчить про надмірне накопичення товарів на складі або неефективну логістику. Це блокує обігові кошти та погіршує гнучкість бізнесу. Необхідно впровадити систему управління запасами на основі принципів JIT (just-in-time), а також використовувати програмні рішення для прогнозування попиту. Така оптимізація дозволить скоротити запаси, зменшити витрати на зберігання і покращити оборотність капіталу.

8 Удосконалення дебіторсько-кредиторської політики.

Зростання оборотності дебіторської заборгованості в 2024 році є позитивним сигналом, але водночас необхідно постійно контролювати стан розрахунків із клієнтами. Варто впровадити систему кредитного скорингу для оцінки надійності контрагентів та автоматизувати нагадування про оплату. Також доцільно запропонувати знижки за швидку оплату або інші бонуси. З іншого боку, покращення оборотності кредиторської заборгованості свідчить про зменшення строків погашення боргів перед постачальниками, однак надмірне прискорення цих виплат може призвести до дефіциту оборотних коштів. Тому важливо збалансувати цю політику для збереження ліквідності.

9 Застосування стратегічного аналізу.

Щоб забезпечити довгострокову стабільність, підприємству слід впровадити стратегічне планування, що базується на регулярному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища. Інструменти SWOT-аналізу, PEST-аналізу, а також фінансового моделювання дозволять виявити нові ринкові можливості, зменшити ризики і визначити пріоритетні напрями розвитку. На основі результатів такого аналізу можна формувати стратегічні цілі, оптимізувати асортимент товарів і визначити конкурентні переваги.

Отже, результати аналізу ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» свідчать про наявність як сильних сторін, так і суттєвих проблемних аспектів у функціонуванні підприємства. Впровадження наведених напрямів вдосконалення дозволить не лише підвищити фінансову стабільність підприємства, але й забезпечити його конкурентоспроможність на динамічному ринку електронної комерції. Системна робота в межах запропонованих заходів сприятиме довгостроковому зростанню та підвищенню ефективності всієї господарської діяльності «E-office».

3.2 Вибір оптимального варіанту підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»

Підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» вимагає впровадження системного підходу до управління підприємством, орієнтованого на досягнення стратегічних і фінансових цілей. З метою забезпечення стабільного зростання, підвищення конкурентоспроможності та оптимального використання ресурсів доцільно запровадити комплексну систему управління ефективністю. Ця система повинна складатися з двох основних підсистем: управління результатами діяльності та управління витратами.

Підсистема управління результатами має бути спрямована на досягнення запланованих показників прибутковості, зростання рентабельності, ефективного використання активів і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Водночас, підсистема управління витратами повинна зосереджуватися на оптимізації витрат, раціональному використанні ресурсів, усуненні надмірностей у витратній частині та

контролі за собівартістю продукції. Саме тісна взаємодія обох підсистем дозволить інтернет-магазину «E-office» не лише зберегти фінансову стійкість, але й забезпечити ефективний розвиток у конкурентному середовищі.

Ключовим інструментом для реалізації такої системи управління є аналіз фінансово-господарської діяльності, який дозволяє об’єктивно оцінити стан підприємства, виявити слабкі місця та визначити напрями для вдосконалення. На підставі результатів аналізу рентабельності за 2022–2024 рр., було встановлено, що підприємство має потенціал до зростання, однак в окремі періоди спостерігалося зниження основних показників, зокрема рентабельності продажу та активів. Це свідчить про необхідність корекції витратної політики та більш ефективного управління доходами.

З метою прийняття оптимального управлінського рішення доцільно застосувати методи стратегічного аналізу, зокрема модель BCG (Бостонської консультативної групи), яка допоможе визначити перспективні напрями розвитку та розподілити зусилля у найефективніший спосіб. Однією з виявлених причин повільного зростання є недостатня активність у сфері маркетингу. Тому доцільним є дослідження впливу рекламної активності на фінансові показники та впровадження ефективної стратегії просування продукції. Це дозволить збільшити частку ринку, зміцнити позиції компанії серед конкурентів та забезпечити зростання прибутковості.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності пропонованого рішення

Для здійснення стратегічного аналізу кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) інтернет-магазину «E-office» використаємо інструментарій матриці Бостонської консультативної групи (BCG). На першому етапі класифікуємо товарні позиції та послуги підприємства за відповідними СБО, після чого проведемо аналіз обсягів реалізованої продукції та наданих послуг упродовж 2024 року (таблиця 3.1).

Наступним кроком буде оцінка змін, що відбулися на ринках збуту, з метою визначення їхнього динамічного розвитку. Згідно з прогнозними розрахунками, ріст окремих ринкових сегментів може сягати до 15%, тоді як скорочення – до 5%. Отже,

очікуване коливання ринкової активності перебуває в межах від -5% до +15%. Вказаний діапазон використовуватиметься як шкала вертикальної осі в матриці BCG.

Горизонтальну вісь побудуємо, виходячи з показників відносної частки ринку кожної СБО у загальній структурі діяльності підприємства — від найвищого до найнижчого значення. Це дозволить оцінити конкурентну позицію кожного напряму.

Побудоване матричне поле буде розподілене на чотири сектори — відповідно до класичних квадрантів моделі BCG: «зірки», «дойні корови», «важкі діти» та «собаки». Для проведення поділу по вертикальній осі використаємо середнє значення приросту ринку по підприємству загалом, яке в нашому випадку становить 5%. Це значення виступає критичною межею, що розділяє ринки зростання та спаду.

Таблиця 3.1 – Обсяги реалізованої продукції (послуг) по СБО інтернет-магазину «E-office» у 2024 році (тис. грн.)

СБО	2024 р.
1 Комплектуючі для ПК (процесори, відеокарти, материнські плати, оперативна пам’ять, накопичувачі, блоки живлення, корпуси, системи охолодження)	17053,1
2 Готові персональні комп’ютери (ігрові, офісні, мультимедійні конфігурації)	8157,6
3 Ноутбуки та ультра буки (для дому, офісу, навчання, ігор)	4544,4
4 Монітори та дисплеї (геймерські, офісні, професійні — для дизайнерів, монтажерів тощо)	4516,5
5 Периферійні пристрої (клавіатури, миші, гарнітури, веб-камери, джойстики, аксесуари)	2758,7
6 Мережеве обладнання (роутери, маршрутизатори, Wi-Fi адаптери, комутатори, мережеві карти)	1586,5
7 Послуги зі збирання та кастомізації ПК (індивідуальні збірки, серія EVOLVE, естетичне оформлення)	2455,9
8 Обслуговування та апгрейд ПК (чистка, заміна термопасти, оновлення комплектуючих, прошивка BIOS)	811,7
9 Програмні послуги та налаштування (встановлення ОС, драйверів, налаштування ПЗ, тестування продуктивності)	1102,5
10 Інші товари та послуги	743,8
Всього	43730,7

Вертикальне розмежування матриці BCG проходить через точку, що відповідає значенню відносної ринкової частки, яке дорівнює 1. Це означає, що стратегічні бізнес-одиниці (СБО), ринкова частка яких перевищує одиницю, мають конкурентні переваги, тоді як ті, що мають менше — поступаються лідерам ринку. Кожну СБО інтернет-магазину «E-office» розміщено на полі матриці відповідно до

двох параметрів: темпів зростання ринку, на якому вона діє (вертикальна вісь), та її відносної частки на цьому ринку (горизонтальна вісь).

На візуальному полі матриці кожна СБО позначається колом, діаметр якого пропорційний частці цієї одиниці в загальному обсязі продажів підприємства. Нумерація СБО відповідає позиціям, наведеним у таблиці 3.1. Сформовану матрицю з ринковими позиціями СБО та відповідними темпами зростання зображено на рисунку 3.1.

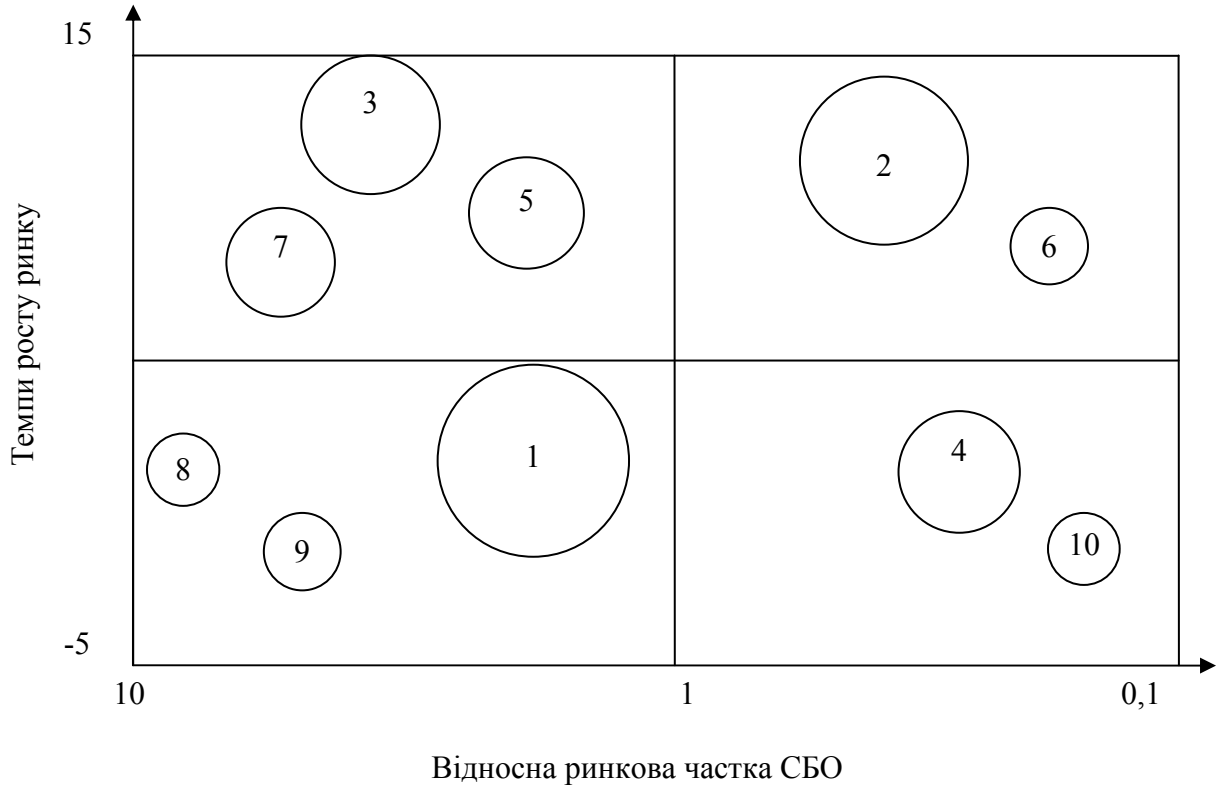


Рисунок 3.1 - Матриця BCG щодо реалізованої продукції (послуг) інтернет-магазину «E-office»

Проведемо короткий аналіз позицій СБО інтернет-магазину. СБО під номерами 3, 5 і 7 функціонують на динамічних і зростаючих ринках, при цьому займають лідерські позиції. Вони мають потенціал для подальшого розширення та інвестицій, тому їх доцільно віднести до категорії «зірок».

СБО 1, 8 і 9 діють у сегментах, які демонструють незначне або нульове зростання, але ці напрями залишаються стабільно прибутковими й мають сильні ринкові позиції. Такі СБО належать до групи «дійних корів», оскільки приносять стабільний грошовий потік.

СБО 2 і 6 представляють перспективні напрями, однак їхня частка ринку поки що невелика. Для зміцнення їхніх позицій необхідні додаткові інвестиції, тому вони потрапляють до категорії «важких дітей».

Нарешті, СБО 4 і 10 діють на менш привабливих або стагнуючих ринках і мають слабку ринкову присутність. Вони класифікуються як «собаки», що свідчить про низьку доцільність подальших інвестицій у ці напрями.

Загалом ринкова позиція інтернет-магазину «E-office» оцінюється як стабільна з хорошими перспективами для подальшого розвитку. Це зумовлено тим, що підприємство володіє сильними фінансовими ресурсами, які формуються завдяки високим обсягам продажу ноутбуків, ультрабуків, периферійних пристроїв, а також послуг зі збирання та індивідуальної кастомізації ПК. Ці напрями діяльності класифікуються як «зірки» згідно з матрицею BCG і забезпечують суттєву частину загального прибутку компанії.

До категорії «дійних корів» відносяться такі стратегічні бізнес-одиниці, як реалізація комплектуючих для ПК, обслуговування та оновлення техніки, а також програмні послуги — встановлення й налаштування системного ПЗ. Вони працюють на зрілих, але стабільних ринках і забезпечують регулярний грошовий потік, що дозволяє підтримувати поточну операційну діяльність компанії на належному рівні.

Крім того, позитивним сигналом є функціонування ряду СБО, які діють у перспективних сегментах, зокрема в галузях продажу готових персональних комп’ютерів і мережевого обладнання. Ці напрями ще не досягли пікової рентабельності, однак мають потенціал для зростання, що створює основу для подальшого стратегічного розвитку.

Водночас компанія стикається з певними викликами. Зокрема, дві СБО — з продажу моніторів та дисплеїв, а також продаж інших товарів і послуг, перебувають у категорії «собаки». Вони функціонують на ринках зі слабкою динамікою та демонструють низьку рентабельність, що вимагає перегляду доцільності подальших інвестицій у ці напрями.

З огляду на виявлені позиції СБО, доцільно запропонувати такі стратегічні рішення:

1 Забезпечити розвиток тих напрямів, що входять до груп «важких дітей» і

«собак», але мають потенціал до зростання, — з метою розширення ринкової частки.

2 Зберігати та укріплювати позиції прибуткових СБО, що вже мають стабільну частку ринку, для підтримки фінансової стійкості компанії.

Впровадження запропонованих стратегій потенційно забезпечить зростання обсягів продажу, що, у свою чергу, сприятиме збільшенню прибутковості діяльності інтернет-магазину «E-office». Водночас успішна реалізація таких заходів потребує додаткових фінансових вкладень, особливо у сфері маркетингу та реклами, оскільки нинішній рівень ефективності рекламних кампаній є недостатнім. У зв’язку з цим постає необхідність більш детального аналізу даної ситуації.

Доцільно оцінити, наскільки обґрунтованим було рішення підприємства залишити витрати на маркетингове просування на рівні 2024 року. Одночасно варто дослідити, чи існує статистично значущий зв’язок між рекламними витратами та обсягами реалізації товарів. Для цього використовуються наявні дані підприємства за останні три роки, що подані в таблиці 3.2.

Щоб визначити характер і силу взаємозв’язку між витратами на просування (як незалежною змінною X) та обсягом продажу (як залежною змінною Y), застосуємо методи кореляційно-регресійного аналізу. Першим етапом такого аналізу є побудова кореляційного поля (рисунок 3.2), яке дозволяє візуально оцінити форму взаємозв’язку між досліджуваними змінними. На основі розташування точок на цьому полі підбирається найвідповідніша математична модель (лінійна, степенева, логарифмічна, експоненціальна тощо), що найточніше відображає залежність між витратами на рекламу та результатами продажу.

Таблиця 3.2 – Витрати на просування та обсяг реалізації товарів інтернет-магазину «E-office»

Рік	Витрати на просування (тис. грн.), вісь X	Обсяг продажів товарів та послуг (тис. грн.), вісь Y
2022	2190,7	31043,9
2023	2149,4	28852,1
2024	3506,6	43730,7

Можна відзначити наявність певної лінійної залежності між обсягами рекламних витрат і рівнем реалізації продукції інтернет-магазину «E-office». У даному випадку доцільно застосувати лінійну регресійну модель для оцінки

взаємозв’язку між цими показниками. Математично рівняння регресії має вигляд:

$$Y = a + b \cdot x \quad (3.1)$$

де: b — коефіцієнт регресії, що показує, як змінюється значення залежної змінної Y (обсяг продажів) при зміні незалежної змінної x (витрати на рекламу) на одну одиницю; a — вільний член рівняння, який не має прямого економічного тлумачення, однак є необхідним для точного опису функції.

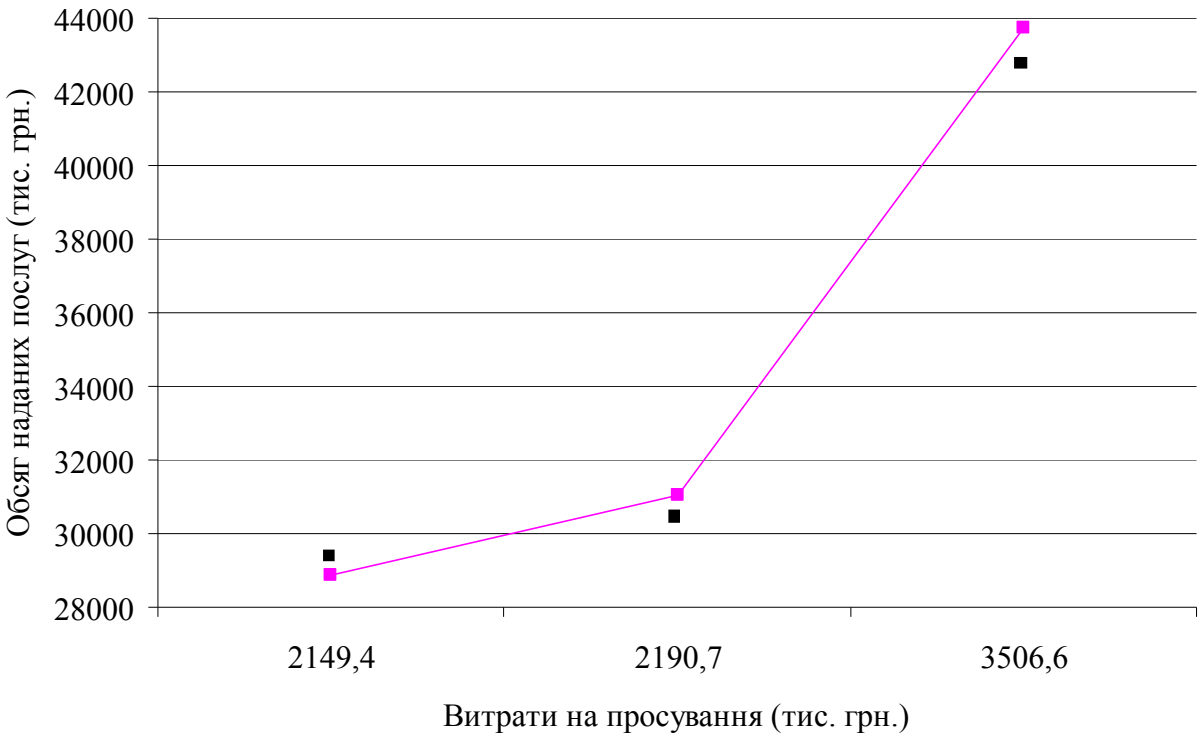


Рисунок 3.2 - Кореляційне поле

Щоб визначити значення коефіцієнтів a та b, необхідно розв’язати систему рівнянь нормального вигляду, яка базується на значеннях, отриманих з емпіричних даних:

$$\begin{cases} \sum Y = na + b\sum X \\ \sum XY = a\sum X + b\sum X^2 \end{cases} \quad (3.2)$$

Для практичного обчислення значень параметрів регресійного рівняння скористаємось даними, наведеними у таблиці 3.3, яка містить підсумкові статистичні розрахунки, необхідні для формування регресійної моделі.

Оскільки кількість періодів спостереження становить три роки (n = 3), можна конкретизувати систему нормальних рівнянь для обчислення параметрів регресійної

моделі:

$$\begin{cases} 103626,7 = 3 \cdot a + 7846,7 \cdot b \\ 283368648,1 = 7846,7 \cdot a + 21715330,41 \cdot b \end{cases}$$

Таблиця 3.3 – Розрахунок коефіцієнтів рівняння регресії

Роки	X	Y	X^2	X·Y
2022	2190,7	31043,9	4799166,49	68007871,73
2023	2149,4	28852,1	4619920,36	62014703,74
2024	3506,6	43730,7	12296243,56	153346072,6
Разом	7846,7	103626,7	21715330,41	283368648,1

Розв'язавши цю систему, отримаємо такі значення:

$$a = 7490,1, \quad b = 10,34$$

Таким чином, рівняння регресії, яке описує залежність обсягу реалізації продукції від витрат на рекламу для інтернет-магазину «E-office», набуває наступного вигляду:

$$Y = 7490,1 + 10,34 \cdot X$$

Отже, існує чіткий взаємозв’язок між витратами на рекламне просування та обсягом продажів. Позитивне значення коефіцієнта b свідчить про те, що цей зв’язок є прямим — зі збільшенням витрат на рекламу продажі продукції також зростають.

Перевіримо, наскільки виправданим було рішення керівництва залишити рекламний бюджет на рівні 2024 року — 3506,6 тис. грн. Згідно з розрахунками компанії, очікуваний обсяг реалізації на 2025 рік повинен становити 46800 тис. грн. Підставивши це значення у регресійне рівняння ($46800 = 7490,1 + 10,34 \cdot X$), знаходимо, що значення X дорівнює приблизно 3801,6 тис. грн.

Отже, для досягнення запланованого обсягу реалізації компанії доцільно збільшити витрати на рекламу на 295 тис. грн. (3801,6 – 3506,6). Це дозволить не лише залучити нових споживачів, але й утримати вже наявну клієнтську базу. Такий крок відповідатиме стратегії розширення ринку (розвиток ринків) та поглиблення присутності на існуючих ринках (стратегія інтенсивного проникнення). Прогнозовані показники продажу товарів і послуг інтернет-магазину «E-office» на 2025 рік представлені в таблиці 3.4.

Очікуваний розвиток стратегічних бізнес-одиниць (СБО) інтернет-магазину «E-office» з урахуванням запропонованих стратегій відображено на рисунку 3.3.

Таблиця 3.4 - Прогнозовані обсяги продажу товарів та послуг по інтернет-магазину «E-office» на 2025 рік (тис. грн.)

СБО	2024р.	2025р.	Зміна
1 Комплектуючі для ПК	17053,1	17356,9	303,8
2 Готові персональні комп'ютери	8157,6	8765,1	607,5
3 Ноутбуки та ультра буки	4544,4	5335,9	791,5
4 Монітори та дисплеї	4516,5	4971,6	455,1
5 Периферійні пристрої	2758,7	3062,5	303,8
6 Мережеве обладнання	1586,5	1662,2	75,7
7 Послуги зі збирання та кастомізації ПК	2455,9	2608,3	152,4
8 Обслуговування та апгрейд ПК	811,7	1115,5	303,8
9 Програмні послуги та налаштування	1102,5	1178,2	75,7
10 Інші товари та послуги	743,8	743,8	0
Всього	43730,7	46800	3069,3

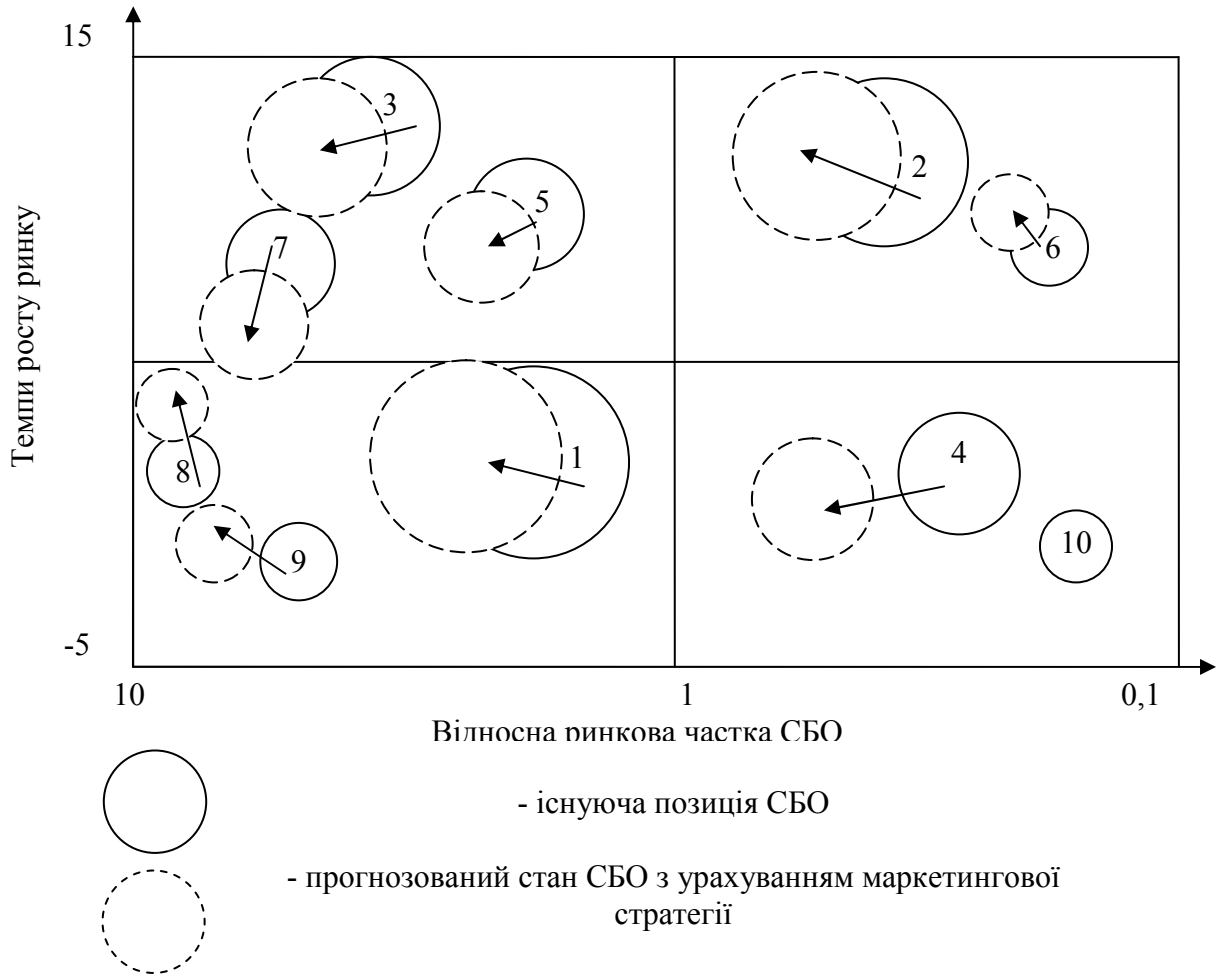


Рисунок 3.3 — Прогнозований стан СБО інтернет-магазину «E-office» з урахуванням реалізації обраних стратегій

Застосування рекомендованих стратегій сприятиме таким змінам:

СБО 1, 2, 3, 4 (комплектуючі для ПК, готові персональні комп'ютери, ноутбуки та ультрабуки, монітори й дисплеї) продемонструють зростання обсягів

продажів і підвищення відносної частки на ринку. Попри незначне уповільнення темпів росту ринку ноутбуків, їхня позиція залишатиметься сильною. СБО 4 (монітори та дисплеї), що наразі належить до категорії «собак», має потенціал для переходу в сегмент «дійних корів».

СБО 6 (мережеве обладнання), яка нині класифікується як «важка дитина», покращить свої ринкові показники — зросте як обсяг реалізації, так і темп зростання ринку.

СБО 10 (інші товари та послуги), що залишається в категорії «собак», зберігатиме стабільний рівень реалізації.

СБО 5 та 7 (периферійні пристрої й послуги з кастомізації ПК) наростять обсяги реалізації та зміцнять позиції, наближаючись до категорії «дійних корів».

СБО 8 і 9 (обслуговування та апгрейд ПК, програмні послуги й налаштування) також продемонструють позитивну динаміку — очікується збільшення їхньої частки ринку й прискорення темпів росту.

Вибір відповідної стратегії для кожної СБО є критичним фактором ефективності компанії. У разі помилкового підходу можливі негативні наслідки:

1 Для «дійних корів»: недостатня увага чи інвестиції можуть ослабити їх ринкові позиції. З іншого боку, надмірне фінансування може відвернути ресурси від динамічно зростаючих напрямків, таких як «зірки» чи «знаки питання».

2 Щодо «зірок»: фокус на них не повинен призводити до ігнорування інших перспективних напрямів, інакше це може викликати занепад останніх.

3 Стосовно «важких дітей»: інвестування у ці СБО не завжди гарантує результат, особливо якщо ринок зміниться в несприятливому напрямку — це загрожує втратою ресурсів.

4 Щодо «собак»: стратегія розвитку потенційно дозволяє покращити їхнє становище, проте ризик невиправданих витрат також залишається.

Раціональне стратегічне планування дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» на конкурентному ринку.

ВИСНОВКИ

Об’єктом дослідження в роботі вибрано фінансово-господарську діяльність інтернет-магазину «E-office», яке предметом діяльності якого продаж комп’ютерної техніки, комплектуючих та наданні супутніх послуг з обслуговування та модернізації ПК.

Аналіз показників діяльності інтернет-магазину «E-office» показав, що у 2024 році компанія успішно подолала спад 2023 року та продемонструвала позитивну динаміку фінансових результатів. Зростання виручки, валового й чистого прибутку свідчить про ефективне управління, розширення асортименту та результативні маркетингові дії. Поступове збільшення чисельності персоналу й фонду оплати праці підтверджує розширення бізнесу та стабілізацію його діяльності.

Діагностика ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» показала, що упродовж 2022–2024 років підприємство демонструвало активну адаптацію до ринкових умов шляхом оновлення матеріально-технічної бази, розширення асортименту товарів та залучення позикового капіталу для реалізації стратегічних цілей. Структура активів зазнала суттєвих змін: спостерігалося значне зростання виробничих запасів, інвестиції в нематеріальні активи, а також оновлення основних засобів у 2024 році. Зменшення дебіторської заборгованості свідчить про покращення розрахункової дисципліни клієнтів.

Фінансова стратегія підприємства змістилася в бік активного залучення позикових ресурсів, про що свідчить зростання коефіцієнта фінансового левереджу до 0,91 та загального рівня заборгованості до 0,48 у 2024 році. Попри це, рентабельність позикового капіталу відновилась і досягла 40,17%, що підтверджує ефективне використання кредитних ресурсів.

Водночас ліквідність підприємства у 2024 році суттєво погіршилася: коефіцієнти загальної, швидкої та абсолютної ліквідності знизилися, що сигналізує про ризики з платоспроможністю. Погіршилися й показники фінансової стійкості: коефіцієнт автономії зменшився з 0,71 до 0,52, а забезпеченість власними оборотними засобами — до 0,31.

Загалом, динаміка свідчить про перехід інтернет-магазину «E-office» до фази активного росту з відповідними ризиками зниження ліквідності та зростання

боргового навантаження, що потребує подальшого контролю за фінансовою стійкістю.

За результатами аналізу в роботі запропоновано напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office», до яких належать впровадження управлінського обліку, оптимізація цінової політики, удосконалення маркетингу, підвищення кваліфікації персоналу та запровадження мотиваційної системи. Крім того, важливо оптимізувати оборотні активи, контролювати дебіторсько-кредиторську політику та впроваджувати стратегічне планування. Реалізація цих заходів забезпечить зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

З метою прийняття оптимального управлінського рішення в роботі застосовано модель BCG (Бостонської консультативної групи), яка допомогла визначити перспективні напрями розвитку інтернет-магазину «E-office» та розподілити зусилля задля їх досягнення у найефективніший спосіб.

Оскільки однією з виявлених причин повільного зростання інтернет-магазину «E-office» є недостатня активність у сфері маркетингу, доцільним є дослідження впливу рекламної активності на фінансові показники та впровадження ефективної стратегії просування продукції. Це дозволить збільшити частку ринку, зміцнити позиції компанії серед конкурентів та забезпечити зростання прибутковості.

Дослідження показало, що існує чіткий взаємозв’язок між витратами на рекламне просування та обсягом продажів. Встановлено, що для досягнення запланованого на 2025 рік обсягу реалізації інтернет-магазину «E-office» доцільно збільшити витрати на рекламу на 295 тис. грн. Це дозволить не лише залучити нових споживачів, але й утримати вже наявну клієнтську базу. Такий крок відповідатиме стратегії розширення ринку (розвиток ринків) та поглиблення присутності на існуючих ринках (стратегія інтенсивного проникнення). Таким чином, раціональне стратегічне планування дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів та забезпечити підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office» на конкурентному ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. т. 19. № 2. С. 13-19.

2 Білоус О. Г. Оцінка та управління ефективністю діяльності транспортних підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 129-136.

3 Бондаренко О. С. Оцінка та управління ефективністю діяльності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 18. С. 110-114.

4 Воронкова А. В. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах невизначеності. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1\&z=7996

5 Гальчинський В. О. Управління ефективністю діяльності підприємства сфери послуг. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2019. № 3. С. 124-130.

6 Говорушко Т. А., Клімаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. К.: Логос. 2015. 280 с.

7 Друкер П. Ф. Менеджмент: завдання, обов'язки, практика. Харків: Фабула, 2018. 704 с.

8 Захарченко В. І. Системи управління ефективністю діяльності підприємства: сучасні підходи. *Агросвіт*. 2017. № 22. С. 3-7.

9 Іванова Н. О. Методологічні основи управління ефективністю діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 50-55.

10 Кобець О. В. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2016. № 1. С. 79-83.

11 Коваленко О. В. Теоретичні аспекти управління ефективністю діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:*

Економіка. 2016. № 8. т. 2. С. 136-139.

12 Коляда Т. А. Сучасні підходи до оцінки та управління ефективністю діяльності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2017. № 2. С. 119-125.

13 Краузе О. В. Управління ефективністю діяльності підприємства з урахуванням ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 35. С. 68-72.

14 Кузьмін О. Є. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах цифровізації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2020. № 873. С. 3-7.

15 Кучеренко В. Р. Сутність та значення управління ефективністю діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. т. 2. С. 149-152.

16 Мельник В. М. Стратегічне управління ефективністю діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 237-241.

17 Мельник О. Г. Удосконалення системи управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1. С. 136-143.

18 Поддєрьогін А. М., Невмержицький Я. І. Ефективність управління грошовими потоками підприємства. *Фінанси України*. №3. 2017. С. 119-127.

19 Поліщук Л. І. Управління ефективністю функціонування підприємства в умовах динамічного середовища. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 1. С. 22-29.

20 Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія. Харків: Основа. 2019. 620 с.

21 Рєпіна І. М. Активи підприємства: таксономія. діагностика та управління: монографія. К.: КНЕУ. 2012. 274 с.

22 Руда О. М. Вплив інновацій на ефективність діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 86-90.

23 Садова У. М. Управління ефективністю діяльності підприємства в

контексті сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1. т. 1. С. 120-125.

24 Ткаченко С. В. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. № 32. С. 109-113.

25 Ходаківська В. П. Управління ефективністю діяльності підприємства: зарубіжний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Уманського національного університету садівництва*. 2018. № 1. С. 159-164.

26 Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №14. 2016. С. 80-93.

27 Швець А. А. Управління ефективністю діяльності підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 70-74.

28 Al-Dmour H. H., Al-Dmour R. H. The impact of organizational culture on organizational performance: A study on Jordanian telecommunication companies. *European Journal of Business and Management*. 2015. Vol. 7. No. 9. pp. 170-179.

29 Bititci U. S., Bourne M., Neely A. D. Performance measurement and management systems: A review of the state-of-the-art. *International Journal of Operations & Production Management*. 2020. Vol. 40. No. 10. pp. 1541-1563.

30 Chen Y. S., Yang Y. C. The effect of human capital on organizational performance: An empirical study. *Journal of Business Research*. 2019. Vol. 101. pp. 58-66.

31 Franco-Santos M., Lucianetti L., Bourne M. Contemporary performance measurement systems: A review of the literature and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 2019. Vol. 21. No. 3. pp. 263-280.

32 Giraud M., Giraud N. The role of leadership in fostering organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*. 2019. Vol. 32. No. 7. pp. 782-799.

33 Gitlow H. S., Oppenheim A. J., Oppenheim R., Levine D. M. Optimizing SME performance through KPI utilization. *IS-Journal*. 2023. Vol. 8. No. 2. pp. 23-41.

34 Gunasekaran A., Ngai E. W. T. The impact of information technology on

business performance: A review of recent research. *Journal of Management Information Systems*. 2018. Vol. 35. No. 1. pp. 1-17.

35 Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 2017. Vol. 95. No. 1. pp. 172-180.

36 Marr B. Key Performance Indicators (KPIs): The 75+ Measures Every Manager Needs to Know. Pearson UK. 2015.

37 Neely A. D. The business performance measurement cookbook: from vision to value. *Measuring Business Excellence*. 2016. Vol. 20. No. 3. pp. 205-212.

38 Ocasio W., Radoynovska N. The behavioral theory of the firm and organizational performance. *Organization Science*. 2016. Vol. 27. No. 4. pp. 1007-1022.

39 Schiemann W. A. Pay for performance: A guide to designing an effective compensation system. John Wiley & Sons. 2016.

40 Speklé R. F., Van Elten H. J. C. Performance measurement and management systems in a dynamic business context. *Journal of Management Control*. 2017. Vol. 28. No. 2. pp. 115-120.

41 Zajarskas R., Ruževičius J. Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Journal of Management Information Systems*. 2023. Vol. 68. No. 2. pp. 44-63.

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Дослідження ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»

Обсяг пояснювальної записки __68_ аркушів.

Кількість рисунків _11_

Кількість таблиць _16_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __6_ шт.

1 Динаміка показників господарської діяльності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

2 Динаміка показників ліквідності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр.

3 Терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей в інтернет-магазині «E-office», днів

4 Динаміка показників рентабельності інтернет-магазину «E-office» в 2022-2024 рр., %

5 Напрямки підвищення ефективності діяльності інтернет-магазину «E-office»

6 Прогнозований стан СБО інтернет-магазину «E-office» з урахуванням реалізації обраних стратегій

Додатки _-_ шт.

«_16_» червня 2025 р.