Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____Олександр ВЕЛИЧКО
«____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: бакалавр

Здобувач **Ростислав ЩУСЬ**

Науковий керівник,
к.е.н., доцентка **Марія ДЕМИДОВА**

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Бакалавр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри_____

«_____»_____20 р.

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

ЩУСЬ РОСТИСЛАВУ ОЛЕГОВИЧУ

1. Тема роботи «Удосконалення процесу менеджменту підприємства в умовах нестійкої економіки»,
Керівник роботи Демидова Марія Миколаївна, к.е.н., доцентка,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «____» _____ 2024 р. № _____.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2024 року.
3. Вихідні дані до роботи Звіти про фінансово-економічний стан ФОП Остапенко І.А. за трирічний період (2021-2023 роки). Аналіз товарообороту, руху товарів у магазині ФОП Остапенко І.А. План розміщення товарів у магазині та графіки поставок товару до магазину.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).
1. Аспекти та особливості управління підприємством.
2. Методичні особливості оцінки ефективності системи менеджменту підприємства.
3. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Остапенко І.А.
4. Оцінка ефективності управління збутовими процесами підприємства.
5. Напрями покращення процесу управління ланцюгом постачання.
6. Підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
1) Динаміка товарообороту ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки.
2) Структура товарообороту ФОП Остапенко І.А. за товарними групами.
3) Схема постачання канцелярських товарів в магазин ФОП Остапенко І.А.

4) Динаміка окупності витрат на збут ФОП Остапенко І.А.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№3			

7.Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 р.	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 р.	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень 2023 р.	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Жовтень 2023 р.- Березень 2024 р.	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Травень 2024 р.	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 р.	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 р.	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2024 р.	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 р.	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач Ростислав ЩУСЬ

Керівник роботи Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП…….5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ…….8

1.1. Аспекти та особливості управління підприємством…….8

1.2. Методичні особливості оцінки ефективності системи менеджменту підприємства…….17

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ОСТАПЕНКО І.А……..25

2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Остапенко І.А…….25

2.2. Оцінка ефективності управління збутовими процесами підприємства…….37

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ОСТАПЕНКО І.А……43

3.1. Напрями покращення процесу управління ланцюгом постачання…43

3.2. Підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А…49

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..61

ДОДАТКИ……..64

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення процесу управління підприємством в умовах нестійкої економіки є критичною задачею для забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості. Нестійкість економічного середовища, яка може бути спричинена різноманітними факторами, такими як зміни в політиці, валютні коливання, економічні кризи або кризи глобального масштабу, вимагає від підприємств постійного адаптування та вдосконалення стратегій управління.

Підприємства повинні розробляти гнучкі стратегії, які дозволяють ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні.. Це може включати швидке переключення між ринками або продуктами, розвиток альтернативних постачальників та дистриб'юторів, а також перегляд стратегій ціноутворення. Проведення ретельного аналізу ризиків і розробка різних сценаріїв допомагають підприємствам бути готовими до різних варіантів розвитку подій. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні загрози і можливості та приймати відповідні заходи.

Інновації є ключовим елементом управління в умовах нестійкої економіки. Підприємства повинні активно шукати нові можливості та шляхи розвитку, включаючи розробку інноваційних продуктів, сервісів та комерційних стратегій, а також диверсифікацію портфеля продукції. Це означає пошук нових шляхів розвитку, які можуть включати створення нових товарів чи послуг, а також розробку нових моделей бізнесу. Важливо, щоб підприємства не залишалися на місці і активно експериментували, змінюючи або розширюючи свій асортимент продукції.

В умовах нестійкої економіки особливу увагу слід приділяти ефективному фінансовому управлінню. Це включає в себе оптимізацію оборотних коштів, зменшення витрат, управління ліквідністю та раціональне використання фінансових ресурсів. Підприємства повинні уважно планувати та аналізувати свої інвестиції, забезпечуючи їхню ефективність та

відповідність стратегічним цілям. Це включає оцінку ризиків та доходності різних інвестиційних можливостей та раціональний розподіл капіталу.

Важливою складовою успішного управління в умовах нестійкої економіки є розвиток кадрів. Працівники повинні мати необхідні навички та знання для ефективного управління змінами, а також бути готовими до прийняття ризиків та вирішення складних завдань. У таких умовах, важливість інвестицій у навчання та розвиток співробітників зростає, оскільки вони дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни, оптимізувати процеси та впроваджувати інновації.

Отже, удосконалення процесу управління підприємством в умовах нестійкої економіки вимагає комплексного підходу, який враховує різноманітні аспекти стратегічного, фінансового, інноваційного та кадрового управління. Тільки за умови постійного адаптування та вдосконалення підприємства можуть забезпечити свою стійкість та успішність в непередбачуваному економічному середовищі.

Метою роботи є розробка пропозицій з удосконалення процесу менеджменту підприємства в умовах нестійкої економіки.

З метою досягнення визначених цілей, потрібно реалізувати ряд завдань:

– розглянути аспекти та особливості управління підприємством;

– вивчити методичні особливості оцінки ефективності системи менеджменту підприємства;

– провести діагностику фінансових та економічних показників діяльності ФОП Остапенко І.А.;

– здійснити оцінку ефективності управління збутовими процесами підприємства;

– рекомендувати напрями покращення процесу управління ланцюгом постачання;

– запропонувати заходи з підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А.

Об’єктом дослідження є процес управління підприємством.

Предметом дослідження є набір принципів, методик, теорій та практичних рекомендацій для вдосконалення процесів управління підприємством.

Інформаційною базою є наукові роботи у сфері управління підприємством, економіки підприємства, аналізу фінансового стану, а також фінансові та бухгалтерські документи підприємства ФОП Остапенко І.А. за період з 2021 по 2023 рік.

Методи досліджень. Під час підготовки кваліфікаційної роботи застосовувалися наступні методики: вивчення та аналіз наукових публікацій; систематичний аналіз, що включав стратегічне планування, SWOT-аналіз, структурний системний аналіз; емпіричні дослідження; аналітичні процеси аналізу та синтезу; використання індуктивних та дедуктивних методів; порівняльний аналіз; категоризація; використання таблиць та графіків для аналізу; методики прогнозування та інші аналітичні техніки.

Наукова новизна полягає у розробці конкретних заходів щодо удосконалення системи менеджменту ФОП Остапенко І.А. через оптимізацію процесів управління ланцюгом постачань та підвищення ефективності збутової діяльності. В роботі викладено деталізовані пропозиції, які базуються на сучасних теоретичних підходах і методах, адаптованих до специфіки діяльності досліджуваного підприємства.

Практична значущість. Запропоновані у роботі інструменти та методики можуть бути використані для впровадження ефективних стратегічних змін, що забезпечать стабільність і розвиток бізнесу у складних економічних умовах. Результати дослідження можуть слугувати основою для подальших аналітичних розробок та вдосконалення практик управління підприємством, включаючи використання інноваційних підходів у логістиці та маркетингу.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів, висновків та бібліографічного списку з 40 джерел. Текст роботи викладено на 63 сторінках машинописного тексту, включає 13 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТІЙКОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Аспекти та особливості управління підприємством

Управління підприємством – це комплексний процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію ресурсів для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнесу.

В загальному розумінні, управління підприємством охоплює широкий спектр концепцій, теорій та практик, спрямованих на керування діяльністю підприємства для досягнення його цілей та, відповідно, максимізації результативності (табл.1).

Ключові елементи управління підприємством [15, 34]:

1. Стратегічне планування. Визначення місії, візії та стратегічних цілей підприємства. Розробка стратегічних планів, що включають аналіз ринку, конкурентну перевагу та способи досягнення цілей.

2. Фінансове управління. Керування фінансовими ресурсами підприємства, включаючи бюджетування, фінансовий аналіз, управління оборотними коштами, інвестиції та оптимізацію капіталу.

3. Управління людськими ресурсами. Розробка стратегій найму, збереження та розвитку персоналу. Організація навчання, мотивація співробітників, а також вирішення конфліктів та підтримка здорової корпоративної культури.

4. Маркетинг та продажі. Розробка та впровадження маркетингових стратегій для просування продуктів або послуг, а також забезпечення ефективного управління процесом продажів та взаємодії з клієнтами.

5. Операційне управління. Управління процесами виробництва або надання послуг, включаючи управління ланцюжком постачання, оптимізацію процесів та контроль якості.

Таблиця 1

Наукові підходи до поняття «Управління підприємством» [23]

Наукова школа	Характеристика
Класична школа управління	Заснована на роботах вчених, таких як Фредерік Тейлор та Генрі Файоль, ця школа ставить управління підприємством у контекст наукових принципів та промислової ефективності. Вона акцентує на оптимізації процесів та створенні ієрархічних систем керівництва.
Школа адміністративного управління	Представники цієї школи, такі як Генрі Мінцберг та Пітер Друкер, розглядають управління підприємством як систему адміністративних практик та процесів. Вони підкреслюють важливість розуміння організаційної структури та ефективного використання ресурсів.
Школа поведінкового управління	Ця школа аналізує взаємодію між керівництвом та співробітниками, акцентуючи на психологічних аспектах управління. Вона розглядає мотивацію, лідерство та комунікацію як ключові фактори успішного управління підприємством.
Школа системного управління	Заснована на принципах системного аналізу та теорії систем, ця школа розглядає підприємство як складну систему взаємодіючих елементів. Вона підкреслює важливість розуміння взаємозв'язків між різними частинами підприємства та впливу зовнішніх факторів.
Школа стратегічного управління	Ця школа акцентує на стратегічному плануванні та формулюванні стратегій для досягнення конкурентної переваги. Вона розглядає управління підприємством як процес прийняття стратегічних рішень, спрямованих на майбутнє успішне функціонування компанії.

Дані підходи представляють лише деякі з наукових поглядів на управління підприємством, і вони постійно розвиваються та адаптуються до змін у сучасному бізнес-середовищі.

6. Інновації та розвиток. Стимулювання інновацій та розвитку нових продуктів або послуг, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

7. Ризик-менеджмент. Аналіз потенційних ризиків для бізнесу та розробка стратегій їх управління для забезпечення стабільності та надійності підприємства в непередбачуваних умовах.

8. Взаємодія зі зацікавленими сторонами. Управління взаємодією з інвесторами, партнерами, урядовими органами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами для забезпечення позитивного впливу на діяльність підприємства.

Ефективне управління підприємством вимагає глибокого розуміння всіх цих аспектів та їх інтеграцію в єдину стратегію для досягнення успіху та стійкого розвитку.

Поняття "ефективність" вважається складним і має багато аспектів, які змінювалися протягом довгого часу залежно від підходів дослідників. Перші згадки про "ефективність" як "результативність" можна знайти в економічних текстах XVII століття, зокрема в працях Вільяма Петті, одного з визначних фігур класичної політичної економ. Наступною особою, що використала цей термін, був Д. Рікардо, який дав йому нове розуміння як "порівняння результату з витратами". Це нове визначення зробило "ефективність" економічною категорією, і його почали ширше використовувати. З кінця XIX століття цей термін також став використовуватися для оцінки різних дій. Цей процес досліджували економісти наприкінці 20-х років XX століття, коли значення економічної ефективності аналізувалося з використанням аналогій із природничих наук, іншими словами, з технічної ефективності. Аналіз наукових праць дозволяє підтвердити, що ефективність є проблемою, що цікавить не лише конкретні галузі, але й виявляє загальний інтерес у науковому співтоваристві. Варто зазначити, що розвиток поняття "ефективність" базується на досягненнях економічної науки. Перші визначення цього терміну сформувалися завдяки роботі фундаторів неокласичної економічної школи, таких як Йозеф Шумпетер та Вільфредо Паретто, у кінці 19-го століття. Вони підкреслювали, що ефективність полягає у відношенні між затратами та досягнутими результатами [3, 28]

Успішне втілення стратегії розвитку підприємства передбачає не лише досягнення результатів, а й оптимальне використання ресурсів. Щоб тривати на шляху успіху протягом тривалого періоду, важливо, щоб функціонування підприємства було результативним. За словами П. Ф. Друкера, результативність є наслідком правильно проведених процесів, а ефективність - результатом правильного впровадження цих процесів. Ці два аспекти мають однакову вагу для організацій, особливо для молодих компаній в Україні. Настанова успішного управлінця полягає у вмінні вчасно та правильно здійснювати необхідні дії [1, 38].

Необхідність ефективного управління господарською діяльністю підприємства виникає з постійної мети підвищення його продуктивності та здатності до зростання, у той час як обмеженість ресурсів стає проблемою. Шляхом раціонального використання наявних ресурсів можна досягти максимального задоволення потреб підприємства і досягти бажаного результату.

Один із передових мислителів в галузі економічної теорії на початку XX століття, Г. Емерсон, використовував термін "ефективність" у своїх працях з різними відтінками значень. Наприклад, він стверджував, що ефективність полягає у досягненні оптимального співвідношення між загальними витратами та результатами діяльності. Великий внесок Г. Емерсона в розвиток цього поняття полягав у тому, що він виявив зв'язок між ефективністю та функціональністю [17, 31].

За думкою вчених таких як М. Альберт, Ф. Хедоурі та М. Мескон, ефективність організації може бути оцінена через співвідношення між обсягом виробленої продукції та використаними для її створення ресурсами. Іншими словами, вони розглядають ефективність як внутрішній фактор, що відображає, наскільки добре ресурси використовуються на підприємстві. Також, ефективність роботи може бути оцінена за внутрішньою ефективністю, яка вимірюється використанням ресурсного потенціалу і оптимізацію процесів управління в організації. Кількісним показником

ефективності є продуктивність.

Продуктивність означає відношення між виходом і входом, де важливо досягти максимальних результатів з мінімальними зусиллями. Організація вважається більш продуктивною, якщо вона може виготовляти продукцію (або надавати послуги) з меншою собівартістю, ніж її конкуренти, при однаковій якості. Хачатуров пояснює, що ефективність, будь то економічна або соціальна, полягає у співвідношенні між ефектом та витратами, необхідними для його досягнення [6, 20].

Економічну результативність розглядають як відношення корисного результату, який отримується від діяльності, до витрат, необхідних для його досягнення. Відомий американський економіст П. Ф. Друкер наголошує, що продуктивність є основою всіх економічних цінностей, і що ключовим випробувальним каменем для оцінки ефективності управління є саме продуктивність.

Також варто вказати на дослідження Р. Х. Хола та А. В. Тихомирової та інших авторів. Р. Х. Хол ідентифікує різні моделі організаційної ефективності, включаючи цільову, системно-ресурсну, і модель задоволеності учасників, які відображають протиріччя в обмеженнях зовнішнього середовища, цілях і часі. Згідно наукового огляду А. В. Тихомирової, основний акцент робиться на розділенні таких типів ефективності, як виробнича, економічна, управлінська та загальна ефективність діяльності підприємства [13, 35].

Сучасні економічні терміни пояснюють економічну ефективність як міру успішності діяльності в економічних системах. Ці системи можуть бути територіями, компаніями або національним господарством загалом. Головною особливістю їхньої діяльності є здатність до досягнення мети за допомогою ефективного використання ресурсів, зокрема для здобуття прибутку.

У своїй економічній енциклопедії професор Мочерний С.В. визначив ефективність як здатність досягати результату або ефекту з урахуванням

витрат, необхідних для досягнення цього результату. Іншими словами, ефективність визначається співвідношенням між досягнутим результатом і затратами, необхідними для його досягнення у процесі чи проекті.

Професор Мочерний С. В. розуміє економічну ефективність як отримання максимальних результатів за мінімальних витрат уречевленої та живої праці. Він вважає, що поняття економічної ефективності є конкретним проявом закону економії часу [10, 24].

Ключовим показником ефективності у капіталістичній економіці є норма прибутку, яка визначається як співвідношення прибутку до витрат на виробництво. У розвинених країнах Заходу, де державні підприємства є загальним явищем, пріоритетом стає максимізація чистого доходу на кожного працівника, а не просто збільшення загального прибутку. Однак це не означає, що норма прибутку не має значення, адже вона також є важливим показником, який враховується в оцінці ефективності підприємства.

На сьогоднішній день, конкретні показники економічної ефективності включають у себе такі аспекти як доходність інвестицій, раціональне використання ресурсів та праці, ефективність виробництва, ефективне використання матеріалів та енергії, а також ефективність капітальних вкладень у нові технології та виробництво [8, 26].

Карінцева О. І. і Мельник Л. Г. стверджують, що ефективність виробництва відображає причинно-наслідкові зв'язки, які визначають, яким чином досягнутий результат у виробництві.

Ефективність вказує на вартість, за яку було досягнуто результат, а не просто сам результат. Тому вона часто оцінюється за відносними показниками, які базуються на витратах і результаті. Проте це не виключає використання абсолютних значень параметрів. У суспільному виробництві ключовим якісним показником є його ефективність [2, 33].

Ефективність суспільного виробництва визначається через те, наскільки результативне використання ресурси, які ми маємо, для створення товарів і послуг. Це вимірюється відношенням між тим, що ми отримуємо у

вигляді продуктів, до того, скільки зусиль, часу та інших ресурсів ми витрачаємо на їх створення.

Зарубіжна економічна теорія в сфері ефективності розвивалася через два основних напрямки: мікроекономіку та макроекономіку, що стало можливим завдяки розділенню економічних агентів і ролі держави. У мікроекономіці досліджується економічна ефективність окремих підприємств через аналіз порівняльних і абсолютних показників. У макроекономіці ефективність розглядається як "теорія ефективного попиту", що базується на взаємозв'язку між пропозицією і попитом, або як "теорія економічного зростання", що вивчає динаміку якісних характеристик [9, 30].

Згідно з К. Макконелем і С. Брю в їх книзі "Економіка", проблема ефективного виробництва полягає у збалансованому співвідношенні між витратами на виробництво і отриманим результатом. Це означає, що важливо оцінювати, наскільки ефективно використовуються обмежені ресурси в процесі виробництва, порівнюючи їх з обсягом продукції, яка була вироблена. Збільшення обсягу продукції при однакових витратах свідчить про покращення ефективності, тоді як зменшення обсягу продукції при тих самих витратах свідчить про зниження ефективності.

Різні автори мають різні погляди на те, що означає ефективність. Одні вважають, що ефективність полягає у співвідношенні між результатом, який було досягнуто, і витратами, які були зроблені для досягнення цього результату. Інші розглядають ефективність як те, наскільки задоволені потреби різних груп людей і наскільки їхні інтереси враховані у діяльності підприємства. Для деяких ефективність є оціночною категорією, яка визначається відношенням цінності досягнутого результату до цінності затрат, зроблених для його досягнення [11, 29].

На сьогоднішній день, поняття ефективності в економічній науці є складним. Воно охоплює всі аспекти суспільного виробництва та практичної діяльності людини, визначаючи кількісні критерії цінності ухвалених рішень. Сучасна економічна теорія стверджує, що основний інтерес населення

полягає у забезпеченні економічних потреб через різноманітні послуги та блага. Таким чином, ефективність або неефективність вибору завжди залежить від того, наскільки добре вона задовольняє потреби населення, враховуючи їхні уподобання. Ця оцінка може бути відносною і залежить від конкретної групи індивідів, чиї інтереси враховуються.

Розглядаючи думки економістів, можна зробити висновок, що існують різні підходи до розуміння поняття "ефективність". Загалом, більшість експертів згодні, що ефективність визначається співвідношенням досягнутих результатів до витрачених ресурсів. Це так зване "традиційне" розуміння. Важливо також розрізняти поняття "ефективність" та "результативність", оскільки вони зазвичай використовуються паралельно..

Отже, важливо розуміти різницю між поняттями "ефект" та "результат". Термін "ефективність" виникає від "ефекту", що означає бажаний результат будь-якого спрямованого процесу чи дії у різних галузях науки. "Ефект" - це досягнутий результат, який може бути виражений у грошовому, соціальному або матеріальному вираженні. Наприклад, ефект виробництва - це результат виробництва, виражений у грошовій формі [5, 27].

У тлумачному словнику вказано, що результат - це те, що виходить в результаті завершення будь-якої діяльності або роботи, це свого роду підсумок. Це означає, що результат відображає загальні досягнення як окремих складових частин, так і всієї економічної системи на певний момент у часі або за певний період.

Економічний результат менеджменту описує загальний дохід, який включає в себе всі витрати та виручку. З іншого боку, економічний ефект описує чистий дохід, який залишається після врахування всіх витрат. Функції прибутку підприємства описано на рисунку 1.1.

Отже, результат менеджменту підприємства може відображати як позитивні, так і негативні наслідки. Ефект - це результат, який вказує на корисність та успішність функціонування системи в цілому або окремого

процесу, іншими словами, на позитивні тенденції у розвитку підприємства.

Рис 1.1. Функції показників ефективності менеджменту підприємства [16]

Дослідники підтверджують, що вони не розглядають ефект як те саме, що й результат, а розмежовують ці поняття. Узагальнено, результат відображає наслідок або продукт будь-якої діяльності, тобто те, що отримано в процесі її виконання. З іншого боку, ефект - це остаточний результат, який показує, наскільки успішно або ефективно функціонує певна система. Особливо в економічному контексті, ефект є більш широким терміном, оскільки він враховує не лише конкретні результати, а й їхню цілісність і важливість.

Результативність управління визначає, наскільки успішно досягнуті поставлені цілі або планові показники, тоді як ефективність відображає позитивну динаміку розвитку організації. Ефективне управління стимулює розвиток, оскільки вона свідчить про якісні зміни та постійне вдосконалення у всіх аспектах функціонування організації. Підвищення ефективності управління означає досягнення кращих результатів за менший витратами

ресурсів або отримання більшого результату з тією ж кількістю ресурсів.

1.2. Методичні особливості оцінки ефективності системи менеджменту підприємства

Оцінка результативності процесу менеджменту – це процес аналізу та оцінки різних аспектів управління та організації, з метою визначення їхньої ефективності та виявлення можливих шляхів покращення. Цей процес є ключовим для забезпечення успішності та конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва.

Проведення даної оцінки є більшим, ніж просто визначення того, наскільки добре підприємство керує своїми ресурсами та процесами. Це комплексний процес, який охоплює аналіз різних аспектів діяльності підприємства, щоб зрозуміти його сильні та слабкі сторони, визначити проблемні області та розробити стратегії для покращення. Аналіз ефективності передбачає не лише вимірювання результатів, але й розуміння процесів, які призводять до цих результатів. Вона включає у себе аналіз стратегій, організаційної культури, лідерства, інновацій та спроможності адаптуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі. Даний аналіз допомагає підприємствам не лише збільшити їхню конкурентоспроможність, але й забезпечує стійкий розвиток та відповідність стратегічним цілям в умовах постійної зміни та конкуренції [7, 12].

Основними мотивами оцінки ефективності системи менеджменту можна вважати наступне:

– скорочення економічних та природних ресурсів, що вимагає більш ефективного використання;

– зміна потреб людей, що потребує постійного вдосконалення методів задоволення цих потреб;

– бажання підприємців досягати успіху та отримувати максимальний прибуток при мінімальних витратах;

– існування конкурентної обстановки, що стимулює підприємства до

пошуку ефективних стратегій;

– готовність до адаптації до змін зовнішнього середовища, оскільки це впливає на ефективність функціонування підприємств.

"Ефективність" – ключова економічна категорія, яка важлива в усіх сферах діяльності, оскільки вона визначає результативність колективу, окремих осіб або галузей з точки зору досягнення поставлених цілей і використання ресурсів [14, 27].

Вчені у визначенні показників ефективності пішли різними шляхами. Існує думка деяких науковців, що результативність слід вимірювати за допомогою єдиного показника, обмежуючи кількість факторів, що враховуються. Інші вважають, що важливо мати різноманітні показники, але кінцеве рішення має приймати експерт, який аналізує ці показники разом зі своїм досвідом, контекстом та інтуїцією, щоб зробити збалансований висновок.

Існують різні підходи до вимірювання продуктивності або ефективності. Деякі методи передбачають спочатку визначення набору показників, а потім застосування певних правил для обчислення загального показника на їх основі. Інші підтримують ідею використання єдиного складного показника, який враховує багато різних факторів. Також існують алгоритми, які дозволяють вибирати оптимальний показник в залежності від аналізу конкретних характеристик підприємства.

Система показників ефективності повинна [15, 18]:

– враховувати всі витрати ресурсів, які використовуються на підприємстві;

– створювати умови для виявлення можливостей підвищення продуктивності;

– використовувати всі можливі резерви, що існують на підприємстві;

– забезпечувати всі рівні управлінської ієрархії інформацією щодо ефективності діяльності;

– виконувати критеріальну функцію, тобто мати чіткі правила для

інтерпретації значень кожного показника.

При створенні системи показників для управління ефективністю діяльності підприємства, основними є принципи [19, 36]:

– орієнтації на досягнення цілей підприємства;

– встановлення послідовності у вирішенні проблем та завдань;

– відповідності до умов та тенденцій розвитку підприємства;

– своєчасного реагування на зміни та прийняття управлінських рішень;

– об'єктивного аналізу і усунення причин неефективності;

– розгляду всіх аспектів діяльності при прийнятті рішень;

– розроблення та впровадження різних альтернативних шляхів діяльності з урахуванням ризику;

– мотивації співробітників за допомогою сучасних систем мотивації;

– постійного контролю за виконанням управлінських рішень та їх адаптації до змін у середовищі підприємства.

При створенні системи показників для управління ефективністю підприємства дуже важливо керуватися кількома основними принципами. Один з таких принципів - розділення показників економічної ефективності на дві основні категорії: індивідуальні та узагальнюючі [22, 39].

Індивідуальні показники є важливими, оскільки вони концентруються на конкретних аспектах виробничого процесу. Вони допомагають зрозуміти, як ефективно працюють окремі складові системи.

Узагальнюючі показники, навпаки, дають змогу оцінити ефективність всієї системи в цілому, а не лише окремих її частин. Вони важливі для визначення загальної результативності діяльності підприємства або навіть економіки в цілому.

Забезпечення високого рівня результативності управління є важливою складовою загальної задачі підвищення економічної продуктивності підприємства.

Діагностика системи управління спрямована на виявлення можливостей для поліпшення її ефективності та прогнозування можливого

напрямку подальшого розвитку. Цей процес ставить за мету виявлення резервів управлінського потенціалу та аналізу можливостей для вдосконалення системи управління в майбутньому.

Для досягнення визначеної мети, процес діагностики системи управління повинен базуватися на принципах (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Основні принципи використання діагностики як методу управлінн підприємством [32]

Процес визначення досягнутого або очікуваного рівня ефективності менеджменту підприємства здебільшого базується на встановленні відповідного стандарту та розробці відповідної системи показників. Критерій виступає як основний показник, що визначає ймовірність вивчення ефективності виробництва та відображає ключові якісні аспекти, за якими проводиться оцінка цієї ефективності у кількісному виразі. Правильно

сформульований критерій повинен належним чином охоплювати сутність та значення ефективності у сфері економіки, а також бути універсальним для всіх секторів господарської діяльності.

Ефективність є способом вимірювання того, наскільки ефективно колектив працівників працює разом у будь-якому напрямку, включаючи менеджмент.

Всі принципи діагностики системи управління взаємопов'язані, і їх комбінація залежить від конкретних умов функціонування управлінської системи організації.

До основних показників оцінювання результативності системи менеджменту відносять [21, 40]:

– показники фінансової ефективності (прибуток підприємства; обсяги продажів та доходи від них; рентабельність; витрати на управління);

– показники якості (рівень задоволеності клієнтів; кількість скарг та рекламацій; показники якості продукції або послуг);

– показники процесів (час виконання завдань; кількість помилок у виробництві або управлінні; ефективність використання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових);

– показники ризику (рівень втрат або збитків; частота виникнення подій, які загрожують діяльності підприємства; ступінь ризику втрати ринкової позиції);

– показники задоволеності персоналу (рівень зв'язку з керівництвом; кількість втрат персоналу; задоволеність робочими умовами).

Дані показники використовуються окремо або в поєднанні для оцінювання результативності системи менеджменту. Вони допомагають керівництву оцінити, наскільки добре система менеджменту працює у практиці і які аспекти можна поліпшити.

Оцінка результативності процесу менеджменту включає методи та підходи, що дозволяють зібрати дані та аналізувати результати для визначення ступеня досягнення поставлених цілей та вдосконалення

управлінських процесів [25, 37]:

1. Бенчмаркінг. Бенчмаркінг включає порівняння показників вашої компанії з показниками ведучих підприємств у вашій галузі або галузях, що є подібними. Це допомагає ідентифікувати "кращі практики" та визначити області для поліпшень. Бенчмаркінг – це систематичний процес порівняння та аналізу показників вашого підприємства з тими, що характерні для лідерів або найефективніших компаній у вашій галузі або у суміжних галузях. Цей метод використовується для виявлення "кращих практик", які можуть бути адаптовані або застосовані в вашій організації з метою підвищення її загальної ефективності та конкурентоспроможності.

2. Аудит внутрішніх процесів. Систематичний перегляд і аналіз внутрішніх процедур та операцій для переконання в їхній адекватності та ефективності. Це може включати перевірку дотримання процедур, ефективність робочих процесів, та виявлення проблемних зон. Аудит внутрішніх процесів є ключовим інструментом для оцінки ефективності та адекватності управлінських, операційних та інших бізнес-процесів у компанії. Він дозволяє ідентифікувати області, що потребують поліпшення, забезпечує дотримання законодавчих та нормативних вимог, а також сприяє впровадженню кращих практик у всіх аспектах діяльності підприємства.

3. Задоволеність клієнтів. Опитування та інші форми зворотного зв'язку від клієнтів дають змогу оцінити, наскільки добре підприємство відповідає вимогам та очікуванням своїх клієнтів. Це включає вивчення рівня задоволеності клієнтів, їхніх скарг та пропозицій. Задоволеність клієнтів є ключовим індикатором успіху бізнесу, адже вона відображає рівень відповідності послуг чи товарів підприємства очікуванням і потребам споживачів. Це важливо не лише для підтримання лояльності клієнтів, але й для залучення нових, оскільки позитивний досвід може бути переданий через відгуки та рекомендації. Ефективна оцінка та управління задоволеністю клієнтів може значно вплинути на загальний успіх підприємства.

4. Ключові показники ефективності (KPIs). Визначення та

використання специфічних метрик для оцінки важливих аспектів діяльності підприємства. КПЕ можуть охоплювати фінансові показники, ефективність процесів, якість продукції, задоволеність персоналу та багато інших. Ключові показники ефективності (KPIs, від англ. Key Performance Indicators) – це кількісні та якісні метрики, які використовуються для оцінки успіху організації, конкретного проекту, працівника або процесу в досягненні заздалегідь визначених цілей. Вони важливі для стратегічного та оперативного управління, оскільки дозволяють компаніям вимірювати прогрес в напрямку своїх стратегічних цілей та відстежувати, наскільки ефективно вони реалізують свої плани.

5. SWOT-аналіз. Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства допомагає виявити ключові аспекти, що впливають на ефективність менеджменту та загальну стратегію підприємства. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який допомагає оцінити всі чинники внутрішнього та зовнішнього характеру, що впливають на організацію або проект. Абревіатура "SWOT" відображає чотири основні аспекти, що аналізуються: сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози.

6. Методи оцінювання причинно-наслідкових зв'язків. Методи дозволяють визначити кореневі причини проблем або збоїв у системах чи процесах. Ці методи важливі для ефективного управління та покращення бізнес-процесів, оскільки вони допомагають виявити та усунути причини негативних явищ, а не тільки їх симптоми. Такі інструменти як діаграма Ishikawa (діаграма риб'ячого скелета) допомагають аналізувати причини проблем, що виникають у процесах або системах управління.

7. Оцінка ефективності персоналу. Регулярні оцінки продуктивності співробітників можуть вказувати на ефективність управлінських процесів і допомагають ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку. Оцінка ефективності персоналу – це процес, за допомогою якого організації оцінюють робочу продуктивність своїх співробітників. Цей процес дозволяє

керівництву виміряти, наскільки ефективно співробітники виконують свої обов'язки та досягають встановлених цілей, а також виявити області для поліпшень та потенційного розвитку.

Основна мета оцінки ефективності персоналу – не тільки визначити, хто заслуговує підвищення чи зниження на посаді, але й створити систему, яка сприяє особистісному та професійному розвитку співробітників, підвищує загальну продуктивність та відповідає стратегічним цілям організації.

Ключові елементи процесу оцінки ефективності персоналу включають:

– визначення критеріїв оцінки: розробка чітких, зрозумілих і вимірюваних критеріїв, заснованих на робочих обов'язках та очікуваних результатах;

– регулярний зворотний зв'язок: надання регулярного зворотного зв'язку співробітникам, не тільки під час щорічних оцінок, а й у форматі постійних перевірок;

– оцінка за допомогою різних методів: використання комбінацій методів, таких як самооцінка, оцінка керівництвом, однолітками, а в деяких випадках і зовнішніми консультантами;

– цілісний підхід: оцінка як кількісних (досягнення конкретних цілей), так і якісних (навички спілкування, командна робота) аспектів роботи;

– розвиток та навчання: інтеграція планів розвитку, які допомагають співробітникам покращити недоліки та розвивати свої сильні сторони;

– використання цифрових інструментів: впровадження програмного забезпечення для автоматизації оцінки та збору даних, що сприяє точності та об'єктивності.

РОЗДІЛ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ОСТАПЕНКО І.А.

2.1. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Остапенко І.А.

Фізична особа-підприємець Остапенко І.А. здійснює підприємницьку діяльність, спрямовану на задоволення потреб суспільства у товарах, продукції та послугах на території Дніпропетровської області.

ФОП Остапенко І.А. активно працює у секторі торгівлі та надання послуг з метою отримання прибутку. Права фізичної особи-підприємця набула з моменту проведення державної реєстрації відповідно до законодавства України. Даний суб’єкт підприємницької діяльності є частиною економічної системи України, виступає як посередник у процесі обігу товарів і послуг, маючи правову та економічну самостійність. Дана фізична особа-підприємець займається комерційною, торговельно-закупівельною та збутовою діяльністю, а також надає послуги у відповідності з законодавством України та інших законодавчих актів країни.

ФОП Остапенко І.А. спеціалізується на роздрібній торгівлі канцелярськими товарами та наданні послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту.

Інші види діяльності ФОП Остапенко І.А. згідно з КВЕД:

– реалізація товарів у неспеціалізованих магазинах роздрібної торгівлі;

– надання консультацій з питань інформатизації;

– управління комп'ютерним обладнанням;

– інші послуги у галузі цифрових технологій та комп'ютерних систем;

– виконання ремонту комп'ютерів та периферійного обладнання;

– реалізація комп'ютерів, периферійного обладнання та програмного забезпечення у спеціалізованих магазинах роздрібної торгівлі.

Фізична особа-підприємець Остапенко І.А. володіє власним майном, має рахунок в банку для фінансових операцій, управляє власними фінансами і активами, діє на основі принципів самоокупності та самофінансування, а також самостійно визначає стратегію свого бізнесу, планує свою діяльність

та вибирає напрями розвитку. ФОП Остапенко І.А. веде свій бізнес за спрощеною системою оподаткування. Основні показники комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз основних показників комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

Показники	2021	2022	Відхилення		2023	Відхилення	
			абсол.	%		абсол.	%
Товарообіг, тис. грн	12965	15498	2534	19,51	16769	1271	8,3
Собівартість реалізованої продукції	9235	10672	1436	15,57	12884	2213	20,8
Витрати на 1 грн. товарообороту	0,72	0,71	-0,01	-2,82	0,67	-0,04	-4,36
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	431,6	565	133,3	30,7	656,5	91,6	16,3
Оборотність товарів	29	27,5	-1,5	-8,8	34	6,5	27,8
Період обороту, днів	14,4	15,7	1,3	9,0	15,1	-0,6	-3,82
Середньорічна вартість основних активів, тис. грн.	3222,4	3322	98,4	3,06	3826,6	504,6	15,3
Фондовіддача	4,03	4,69	0,66	16,3	5,3	0,61	11,36
Середньорічна чисельність персоналу, осіб.	22	24	0	0	27	0	0

Проаналізувавши таблицю 2.1 встановлено, що товарооборот у 2021 році склав 12965 тис. грн. У 2022 році ця сума зросла до 15498 тис. грн., що на 19,5% більше, ніж у попередньому році. Проте, у 2023 році спостерігається певне зниження темпів зростання, де обсяг товарообігу збільшився лише на 8,3%, до 16769 тис. грн. в порівнянні з 2021 роком. Зниження витрат на кожну гривню товарообороту відбулось завдяки незначним змінам у витратах на утримання персоналу та обслуговування клієнтів. У порівнянні з 2021 роком, ці витрати зменшилися на 0,04.

Кількість працюючих зросла на 5 осіб протягом трьох років.

Отже, спостерігається позитивна тенденція у розвитку ФОП Остапенко І.А. Зростання товарообороту свідчить про збільшення попиту на товарну продукцію. Однак зростання собівартості реалізованих товарів вимагає уваги до управління витратами. Зменшення витрат на одиницю товарообороту та покращення показників ліквідності вказують на більш ефективне використання ресурсів. Збільшення запасів і основних засобів є результатом розвитку підприємства, але потребує уваги до управління ресурсами.

Узагальнюючий аналіз показників таблиці 2.1 вказує на позитивну динаміку розвитку підприємства, відображаючи зростання товарообороту та покращення фінансової ефективності за рахунок оптимізації витрат та управління активами. Однак зростання собівартості та обсягу запасів вказує на необхідність дальшого удосконалення стратегій управління підприємством.

Зміну показника товарообороту товарної продукції ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки відображено на рисунку 2.1.

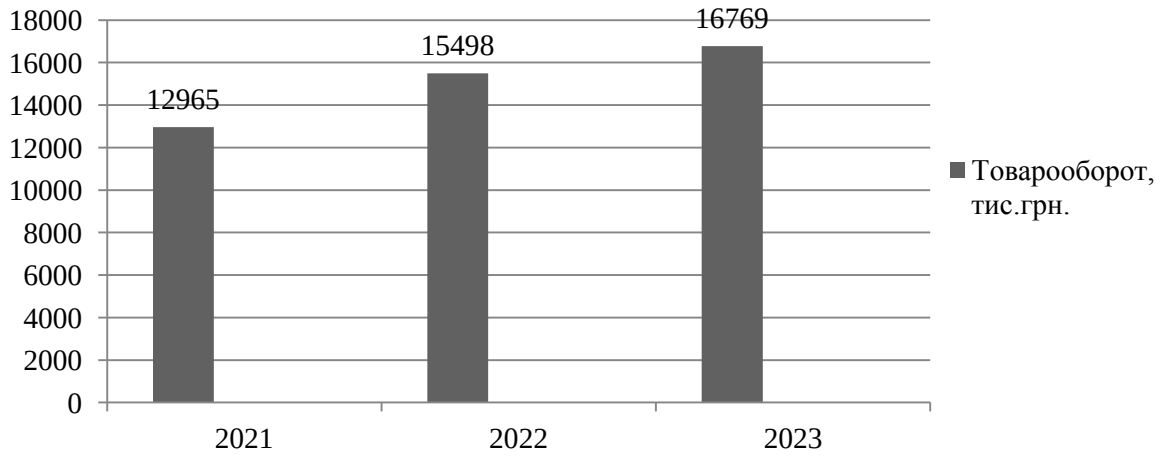

Рис. 2.1. Динаміка товарообороту ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

Отже, аналізуючи рисунок 2.10 ми можемо зробити висновок, що в 2023 році оборот товарів у ФОП Остапенко І.А. становив 16769 тис. грн., що на 3804 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Протягом останніх двох років

підприємство значно збільшило обсяги продажів та надання послуг.

Для оцінки ефективності господарської діяльності необхідно провести комплексний аналіз основних економічних показників ФОП Остапенко І.А. за останні три роки.

Даний аналіз включає вивчення активів і зобов'язань, доходів і витрат протягом зазначеного періоду, а також дослідження таких показників, як ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність та рентабельність господарської діяльності.

Стан фінансового та економічного розвитку підприємства визначається рядом факторів, що відображають наявність, раціональність розподілу та ефективність використання фінансових ресурсів, а також реальні та потенційні фінансові можливості. Даний комплексний показник впливає на результативність господарської діяльності підприємства. З свого боку, фінансове становище підприємства напряму визначається результатами його функціонування. Якщо діяльність підприємства є рентабельною, це призводить до створення додаткових джерел фінансування, що в кінцевому результаті сприяє підсиленню фінансового стану підприємства. Відсутність або нераціональне використання активів може бути основною причиною невчасної оплати заборгованості перед постачальниками за отриманні сировини та матеріалів, недостатнього забезпечення необхідними ресурсами. Така ситуація, в свою чергу, може призвести до погіршення виконання підприємством своїх зобов'язань перед працівниками, власниками та державою.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Остапенко І.А. проведено за три звітні періоди (2021, 2022, 2023 роки). Базою для здійснення порівняльного аналізу основних фінансово-господарських показників обрано 2021 рік, по відношенню до якого розрахуємо зміни ключових показників комерційної діяльності підприємства.

У ході фінансового аналізу велике значення мають висновки, які отримані під час аналізу активів і зобов'язань ФОП Остапенко І.А. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників активів та зобов’язань ФОП Остапенко І.А.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення,	
				+/–	%
Загальна вартість майна, тис. грн.	2541,24	2843,52	2864,42	323,18	12,71
Вартість основних фондів, тис. грн.	1496,16	1652,04	1659,78	163,62	10,8
Вартість оборотних фондів, тис. грн.	1330,56	1513,32	1635,22	304,66	22,8
Вартість матеріальних запасів, тис. грн.	918	957,72	997,44	79,44	8,64
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	186,72	215,52	216,8	30,08	16,0
Грошові кошти, тис. грн.	174,48	227,88	248,04	73,56	42,1
Статутний капітал, тис. грн.	918,36	918,36	918,36	0	0,00
Власний капітал, тис. грн.	1741,32	2060,64	2081,46	340,14	19,4
Залучений капітал, тис. грн.	799,92	783	778,08	-21,84	-2,6
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	799,92	783	778,08	-21,84	-2,6
Первинна вартість майна, тис. грн.	3151,56	3603,24	3755,42	603,86	19,1
Чисті оборотні активи, тис. грн.	245,17	408,49	490,33	245,17	100
Частка власних оборотних активів	1,68	0,35	1,9	0,22	13,1
Показник постійності активів	0,00	0,59	0,00	0	0

За результатами аналізу таблиці 2.2 встановлено, що загальна вартість активів підприємства зросла на 323,18 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2021 роком. Власний капітал підприємства стабільно зростає: у 2021 році даний показник становив 2541,24 тис. грн., у 2022 році – 2843,52 тис. грн., а в 2023 році – 2864,42 тис. грн. Таким чином, спостерігається стабільна тенденція до його збільшення.

У 2023 році чистий оборотний капітал підприємства збільшився на 245,16 тис. грн. і досягнув показника у 490,32 тис. грн. Статутний капітал залишився без змін - 918,36 тис. грн. Розмір залученого капіталу підприємства зменшився на 21,84 тис. грн, вказуючи на зменшення залежності ФОП Остапенко І.А. від позикових джерел фінансування. Вартість оборотних активів демонструє динамічне зростання, з 1330,56 тис. грн. у 2021 році до 1635,22 тис. грн. у 2023 році, що складає 22,8%.

Структуру основних фондів ФОП Остапенко І.А. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура основних фондів ФОП Остапенко І.А. в динаміці

Групи основних фондів	На кінець 2021 року, тис. грн.	На кінець 2023 року, тис. грн.	Відхилення (+/-), тис. грн.	Темпи зростання, %
Будівлі та споруди	840	922,32	82,32	9,7
Обладнання	180	205,69	25,69	14,26
Транспортні засоби	360	407,78	47,78	13,26
Інше основне устаткування	116,16	123,98	7,82	6,73
Всього	1496,16	1659,78	163,62	

Отже, за досліджуваний період, відбулося збільшення вартості необоротних активів. Основну частину у загальній структурі необоротних активів складають будівлі (споруди) та транспортні засоби. Саме на утримання цих активів припадає найбільший обсяг витрат з усього доходу.

Аналіз фінансового стану підприємства передбачає детальне вивчення показників, що визначають його ліквідність та фінансову стійкість. Ліквідність або платоспроможність – це індикатор фінансового стану, який вказує на те, наскільки швидко підприємство може конвертувати свої активи в грошові кошти для виконання своїх зобов’язань у строк та вимірюється швидкістю, з якою підприємство може розраховуватися за своїм майном (активами) у відповідності зі своїми зобов’язаннями (пасивами). Рівень ліквідності активів безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства. Аналіз рівня ліквідності та платоспроможності ФОП Остапенко І.А. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники рівня ліквідності ФОП Остапенко І.А.

Показник	Роки	Відхилення

	2021	2022	2023	2023/2021, (+/–)
Загальний показник платоспроможності	1,32	1,53	1,80	0,48
Показник швидкої ліквідності	0,48	0,62	0,71	0,23
Показник незалежної ліквідності	1,38	1,52	1,65	0,27
Показник абсолютної ліквідності	0,23	0,30	0,37	0,14
Доля оборотних фондів в загальній вартості активів	0,40	0,42	0,44	0,04
Доля запасів в оборотних фондах	0,03	0,08	0,11	0,08

За даними таблиці 2.4 встановлено, що ФОП Остапенко І.А. має досить високі показники загальної ліквідності.

Зокрема, загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності) знаходиться в межах нормативу, з підвищенням на 0,48 пунктів у 2023 році. Це свідчить про те, що ФОП Остапенко І.А. має достатньо оборотних активів, щоб вчасно погасити свої зобов'язання.

У 2021 році показник швидкої ліквідності склав 0,48, що знаходиться нижче критичного значення, яке становить не менше 0,5. Проте в 2023 році цей показник зріс на 0,23 пункти.

Така динаміка свідчить про наявність у підприємства достатніх коштів для вчасного погашення боргів.

Показник абсолютної ліквідності у ФОП Остапенко І.А. виявився достатньо низьким, але не досяг критичного рівня. У 2023 році цей показник склав 0,37, що на 0,14 пункти перевищує рівень 2021 року, при критичному значенні не менше 0,2. Це означає, що у підприємства достатньо готівки для поточних операцій. Однак показники питомої ваги оборотного та необоротного капіталу у загальній вартості майна виявилися нижчими за критичне значення, що може вказувати на неоптимальне співвідношення між ними.

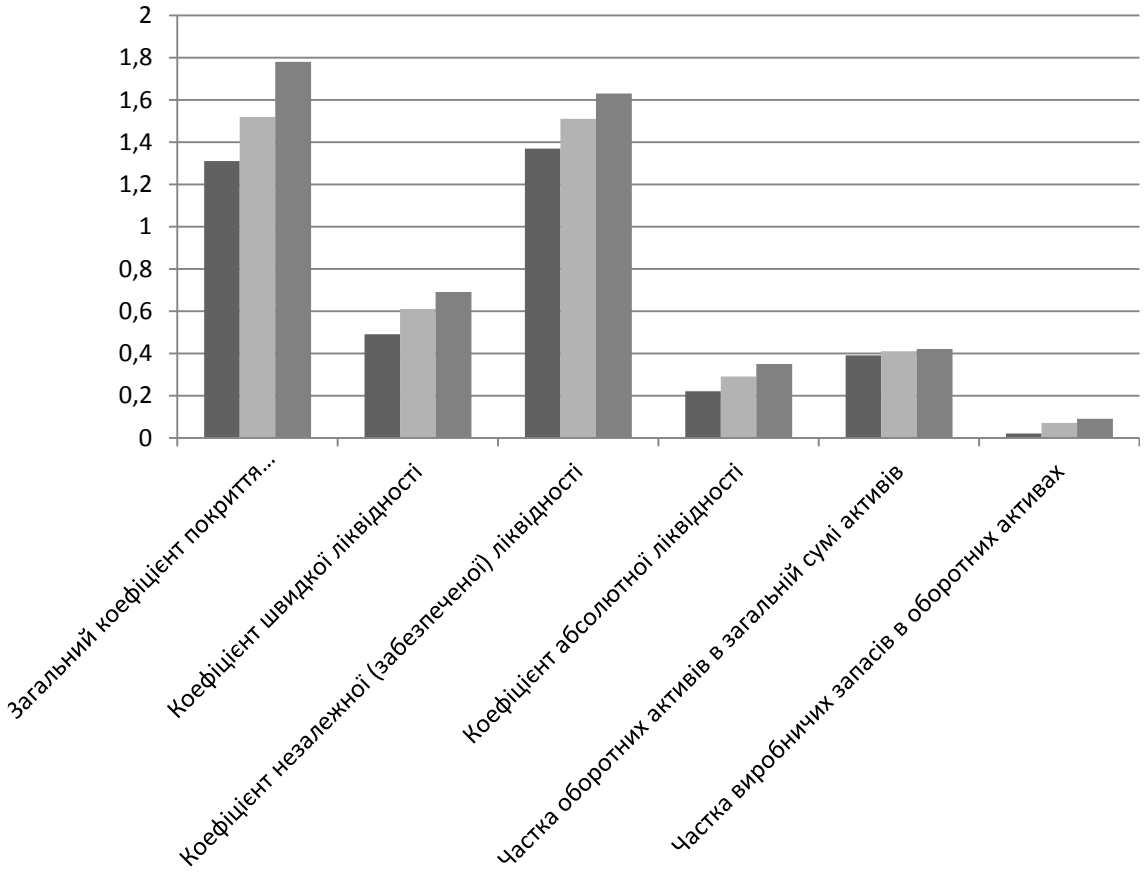

Рис. 2.2. Показники рівня ліквідності ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

Фінансова стійкість підприємства є ключовою складовою його фінансового стану. Вона визначається структурою зобов'язань та відображається у співвідношенні власних та залучених фінансових ресурсів.

Оцінку фінансової стійкості фізичної особи-підприємця Остапенко І.А. відображено в таблиці 2.5.

Аналіз даних таблиці 2.5 дозволяє зробити висновок, що рівень фінансової стійкості ФОП Остапенко І.А. в 2023 році зріс порівняно з 2021 роком. Більшість показників відповідають нормативним значенням і показують позитивні тенденції змін.

Так, ФОП Остапенко І.А. відзначається позитивною тенденцією у збільшенні автономії, що вказує на підвищення контролю власників над активами компанії. Зменшення маневреності робочого капіталу свідчить про

нестабільність фінансового стану підприємства і необхідність у його управлінні. Хоча показник фінансової залежності зріс, ця зміна не є суттєвою.

Зменшення показника концентрації залучених фінансових ресурсів вказує на зниження ризику фінансової залежності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники фінансової стійкості ФОП Остапенко І.А.

Показники	Роки			Відхилення 2023/2021, (+/–)
	2021	2022	2023	
Показник автономії	0,70	0,74	0,76	0,06
Маневреність робочого капіталу	5,01	2,76	3,94	-1,07
Показник фінансової залежності	1,47	1,39	1,46	-0,01
Показник концентрації залучених фінансових ресурсів	0,33	0,29	0,24	-0,09
Показник співвідношення залучених і власних фінансових ресурсів	0,47	0,39	0,46	-0,01
Показник забезпечення власними грошовими коштами	0,26	0,36	0,43	0,17
Показник фінансової стабільності	2,19	2,64	2,89	0,70
Показник забезпечення запасів робочим капіталом	0,21	0,37	0,51	0,30
Показник маневреності робочого капіталу	0,12	0,19	0,2	0,08

Показники забезпечення власними грошовими коштами, фінансової стабільності, забезпечення запасів робочим капіталом, маневреності робочого капіталу також демонструють позитивну динаміку за аналізований період.

Дослідження чисельності та структури персоналу підприємства є ключовим елементом успішного управління, що дозволяє оптимізувати ресурси, підвищувати ефективність та адаптуватися до змін у середовищі діяльності. Розуміння кількості та розподілу персоналу дозволяє ефективно використовувати людські ресурси, уникати перенавантаження або недостачі працівників у різних відділах та на різних рівнях управління. Зміни у структурі персоналу можуть свідчити про зміни в потребах ринку, технологічній еволюції або зміні стратегії підприємства. Розуміння цих змін допомагає підприємству адаптуватися та реагувати швидко та ефективно.

Аналіз структурних змін персоналу ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності та структури персоналу ФОП Остапенко І.А.

Найменування показника	2021		2022		2023		Відхилення, 2023/2021	
	осіб	Структура, %	осіб	Структура, %	осіб	Структура, %	абс., +/-	відн., %
Середньооблікова чисельність, всього	22	100	24	100	27	100	5	22,7
- адміністративний персонал	4	18,2	4	16,7	3	11,1	-1	-25,0
- операційний персонал	18	81,8	20	83,3	24	88,9	6	33,3

Структура персоналу ФОП Остапенко І.А. у 2022 році відображено на рисунку 2.3.

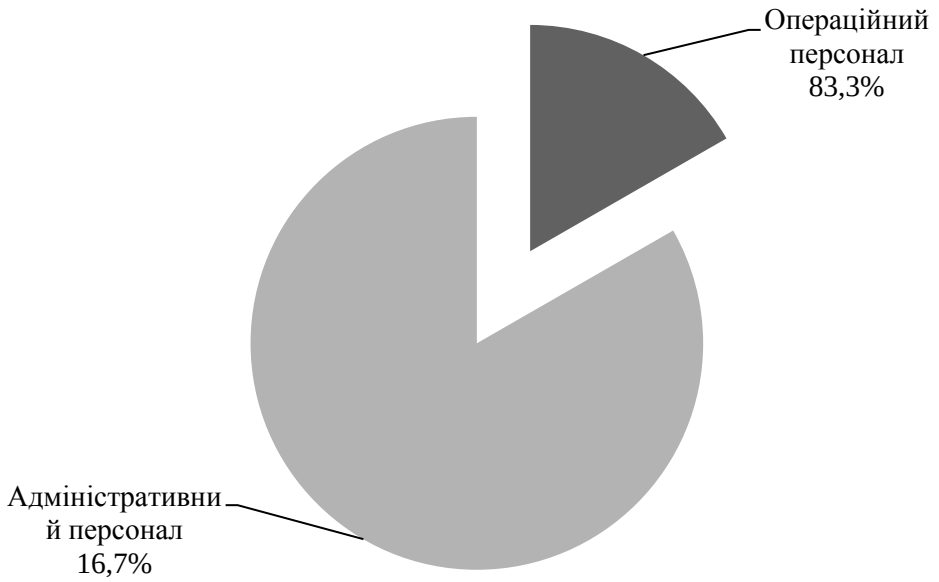

Рис. 2.3. Структура персоналу ФОП Остапенко І.А. у 2022 році, %

Отже, можна відзначити, що структура персоналу фізичної особи-підприємця Остапенко І.А. в 2023 році зазнала змін, відбулося значне збільшення операційного персоналу на 33,3 % та зменшення

адміністративного персоналу на 25% відносно 2021 року (рис. 2.4).

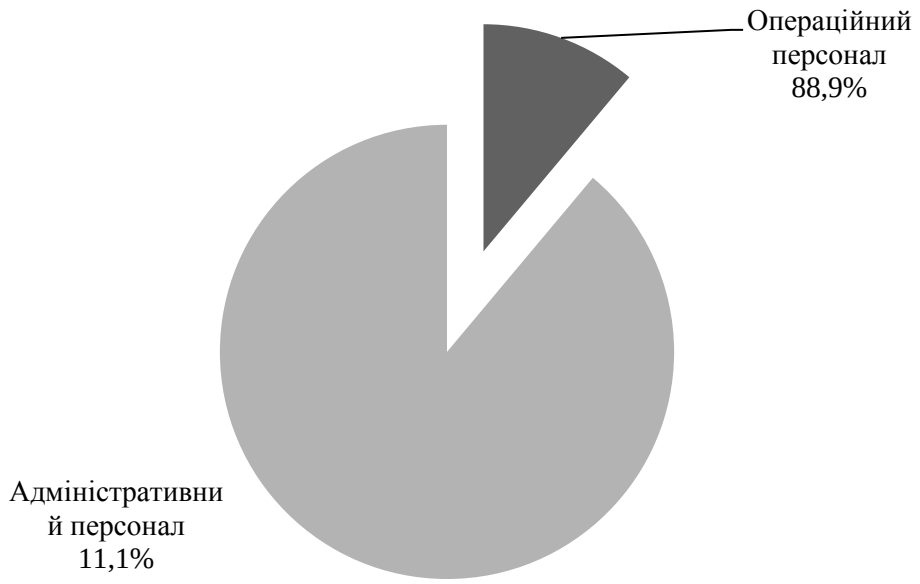

Рис. 2.4. Структура персоналу ФОП Остапенко І.А. у 2023 році, %

Загальна тенденція вказує на зростання чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. протягом трьох років, зі значнішим зростанням операційного персоналу порівняно з адміністративним. Це свідчить про розширення бізнесу. Водночас, зменшення адміністративного персоналу вказує на оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві.

Результативність діяльності підприємства здебільшого залежить від ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення прибутковості в процесі управління витратами. Головним завданням кожного учасника економічної діяльності є забезпечення відповідності між витратами та доходами.

Оцінка показників рентабельності витрат та ефективності їх формування дозволяє провести комплексну оцінку ефективності управління витратами у діяльності ФОП Остапенко І.А. (табл. 2.7).

Основним показником, що відображає ефективність валового прибутку, є валова рентабельність. За три роки вона постійно зростала у ФОП Остапенко І.А., що свідчить про підвищення рівня окупності витрат. У 2023

році вона склала 161,44%, що на 15,36 пунктів перевищує показник 2021 року. Рентабельність господарської діяльності підприємства також зросла у порівнянні з 2021 роком на 9,1% і становить 78,91%.

Таблиця 2.7

Показники ефективності управління витратами ФОП Остапенко І.А.

Показник	Роки			Відхилення 2023/2021, (+/–)
	2021	2022	2023	
Валова рентабельність витрат	146,08	127,63	161,44	15,36
Показник окупності витрат	0,67	0,79	0,82	0,15
Рівень рентабельності операційної діяльності	69,80	74,01	78,91	9,11
Рівень рентабельності господарської діяльності	69,80	74,01	78,91	9,11
Рівень рентабельності підприємства	39,88	53,99	56,26	16,38
Рівень рентабельності доходу від операційної діяльності	41,10	42,54	43,90	2,80
Показник покриття витрат	0,40	0,45	0,46	0,06
Показник покриття фінансових витрат операційної діяльності	0,58	0,58	0,61	0,03
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,07	0,05	0,06	-0,03
Показник покриття збутових витрат	0,07	0,09	0,10	0,03
Співвідношення управлінських витрат і собівартості реалізованих товарів	0,13	0,10	0,12	-0,05
Показник покриття активів	1,59	1,43	1,62	0,03
Загальна економічна рентабельність	25,75	30,01	34,28	8,54

Загальна економічна рентабельність ФОП Остапенко І.А. також збільшилася. У 2021 році цей показник склав 25,75%, у 2022 році - 30,01%, у 2023 році - 34,28%, тобто спостерігається зростання показника рентабельності на 8,54 % порівняно з 2021 роком. У 2021 році коефіцієнт покриття витрат становив 0,40, у 2022 - 0,45, у 2023 - 0,46. Коефіцієнти покриття витрат на збут залишалися стабільними протягом 2021-2023 років і коливалися у межах 0,07-0,10 відповідно. Отже, можна зробити висновок, що ФОП Остапенко І.А. функціонує ефективно, оскільки витрати на діяльність компенсуються отриманими доходами від господарювання.

2.2. Оцінка ефективності управління збутовими процесами

підприємства

Оцінку системи управління збутовими процесами ФОП Остапенко І.А. необхідно розпочати з аналізу товарообороту в розрізі товарних груп. Даний аналіз дозволяє детально оцінити динаміку продажів різних категорій товарів, їх внесок у загальний обсяг продажів, а також виявити можливі тенденції та проблеми у збуті конкретних товарних груп (табл. 2.8).

Дослідження структури товарообороту дозволить ФОП Остапенко І.А. здійснити відповідні корективи у стратегії збуту, включаючи оптимізацію асортименту, розвиток нових товарних груп, встановлення більш ефективної ціноутворення та рекламних стратегій, а також управління запасами. Такий підхід допоможе ФОП Остапенко І.А. підвищити ефективність збутової діяльності та збільшити конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2.8

Структура товарообороту ФОП Остапенко І.А. за 2021 - 2023 роки, %

Товарні групи	Роки		
	2021	2022	2023
Ручки та олівці	20	25	18
Письмове приладдя	15	20	15
Папір і креслення	20	15	20
Блокноти та щоденники	15	10	15
Організаційні, канцелярські аксесуари	10	10	12
Офісне приладдя	10	8	10
Файли та органайзери	5	7	6
Шкільне приладдя	5	5	4
Всього	100	100	100

Дані таблиці 2.8 свідчать, що ФОП Остапенко І.А. спеціалізується на продажі різних видів канцелярських товарів, основні з них: ручки та олівці; письмове приладдя; папір і креслення; блокноти та щоденники; канцелярські аксесуари; офісне приладдя; файли та органайзери; шкільне приладдя.

Порівнюючи дані за три роки, можна помітити зміни у відсотковому

співвідношенні різних товарних груп. Так, відсоток товарної групи "Ручки та олівці" зменшився з 2021 до 2023 року, тоді як відсоток категорії "Папір і креслення" зріс. При цьому такі товарні групи, такі як "Письмове приладдя" та "Офісне приладдя", демонструють стабільність у своєму відсотковому внеску протягом періоду дослідження.

У той же час, інші товарні групи піддаються диверсифікації, змінюючи свою вагу у структурі товарообороту з року в рік. Зміни у відсотковому співвідношенні викликані різними факторами, такими як зміни в попиті споживачів, конкуренція на ринку, зміни в стратегії продажу та асортименті товарів.

Структуру товарообороту ФОП Остапенко І.А. за 2022 рік відображено на рисунку 2.5.

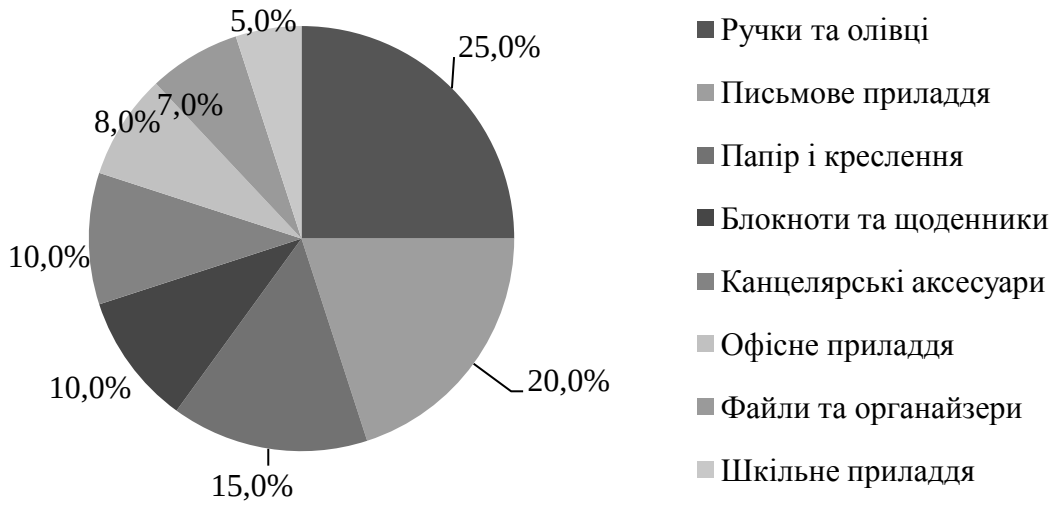

Рис. 2.5. Структура товарообороту ФОП Остапенко І.А. за товарними групами, 2022 рік, %

Найбільшу частку надходжень ФОП Остапенко І.А. забезпечують доходи від продажів категорій товарів «Ручки та олівці», «Письмове приладдя», «Папір і креслення». Інші види товарів мають більш низькі показники надходжень (рис. 2.6).

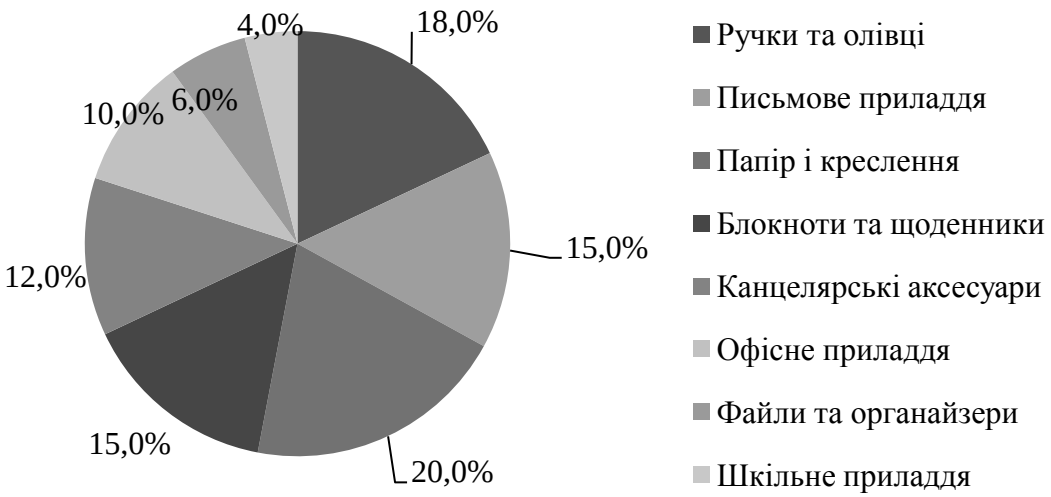

Рис. 2.6. Структура товарообороту ФОП Остапенко І.А. за товарними групами, 2023 рік, %

Результативність збутової діяльності визначається не тільки ефективним використанням матеріальних і фінансових ресурсів у сфері продажів, але й здатністю максимізувати використання можливостей підприємства.

Конкурентні переваги та стійке положення на ринку залежать від ефективного використання трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства.

Незважаючи на наявність цих активів, самі вони не гарантують успішності на ринку. Лише активний підхід до збуту, який грунтується на принципах маркетингу, дозволяє трансформувати потенційні можливості підприємства на реальні конкурентні переваги.

Під час розробки стратегій для підвищення ефективності збутової діяльності підприємства, основною викликом є знаходження оптимального балансу між зниженням витрат на постачання і реалізацію продукції.

Для оцінки результативності збутової діяльності підприємства важливо вивчити витрати на збут в загальних витрат, пов'язаних з операційною діяльністю фізичної особи-підприємця Остапенко І.А. та проаналізувати

рівень окупності цих витрат (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка і окупність витрат ФОП Остапенко І.А. на збут

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-
Частка збутових витрат в структурі операційних витрат	0,0190	0,0253	0,0227	0,0037
Окупність збутових витрат (прибуток до збутових витрат)	33,3	37,2	41,2	7,9

З 2021 по 2023 рік частка витрат на збут у загальних операційних витратах ФОП Остапенко І.А. зросла, але окупність цих витрат значно покращилася, підвищившись з 33,3% у 2021 році до 41,2% у 2023 році. Це свідчить про більш ефективне використання ресурсів на збут у звітному періоді, незважаючи на збільшення їх частки.

Динаміку частки витрат на збут у операційних витратах ФОП Остапенко І.А. відображено на рисунку 2.7.

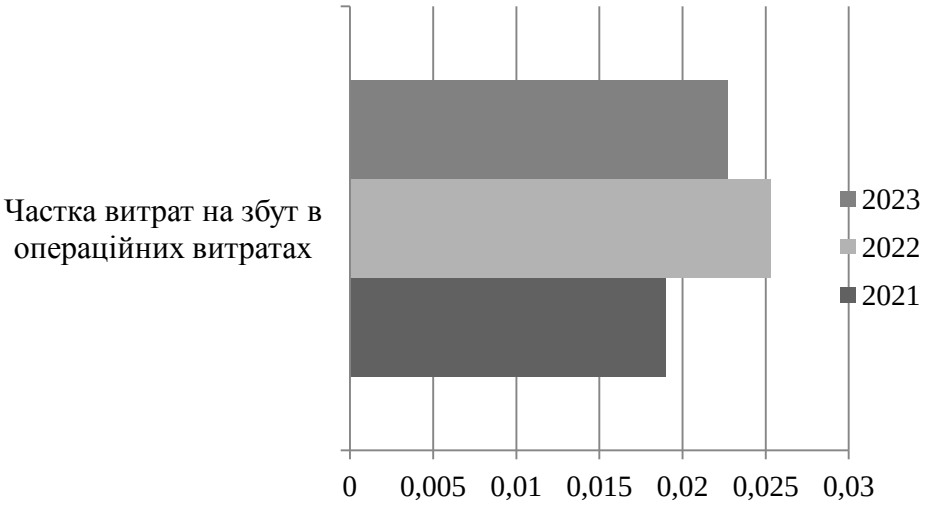

Рис. 2.7. Частка витрат на збут в операційних витратах ФОП Остапенко І.А.

Протягом аналізованого періоду частка витрат на збут у загальних операційних витратах зросла з 1,90% у 2021 році до 2,27% у 2023 році, хоча

за абсолютним значенням спостерігається зниження у 0,26 тис. грн. Водночас, окупність витрат на збут збільшилася, підвищившись з 33,3% у 2021 році до 41,2% у 2023 році.

Таким чином, хоча частка витрат на збут зросла, окупність цих витрат значно покращилася, що може свідчити про більш ефективне використання ресурсів у цьому напрямку протягом звітного періоду (рис. 2.8).

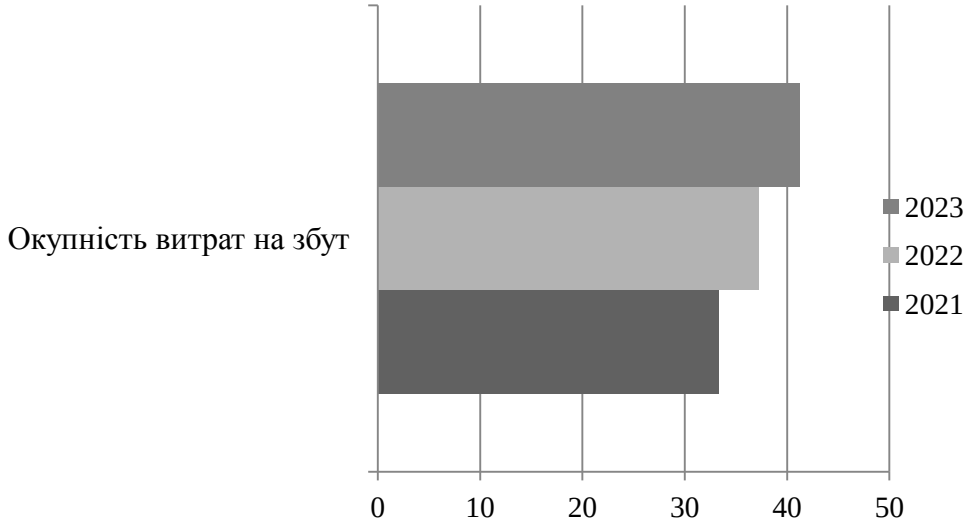

Рис. 2.8. Динаміка окупності витрат на збут ФОП Остапенко І.А.

Оцінимо ефективність збутової діяльності ФОП Остапенко І.А. досліджуючи показники рентабельності. Необхідні розрахунки наведено в таблиці 2.10.

За результатами аналізу динаміки ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А. протягом трьох років встановлено, що рентабельність реалізованої продукції зросла з 31,24% у 2021 році до 33,12% у 2023 році, що становить підвищення на 1,88% відносно базового року. Також спостерігається значний ріст загальної економічної рентабельності з 25,75% у 2021 році до 34,28% у 2023 році.

Такі показники свідчать про покращення ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А. протягом звітного періоду.

Таблиця 2.10

Показники ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А., %

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, +/-	
				Абсол.	Відн.
Рентабельність продажів	31,24	32,46	33,12	1,88	6,02
Загальна економічна рентабельність	25,75	30,01	34,28	8,54	33,13

Рентабельність реалізованої продукції ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки відображено на рисунку 2.9.

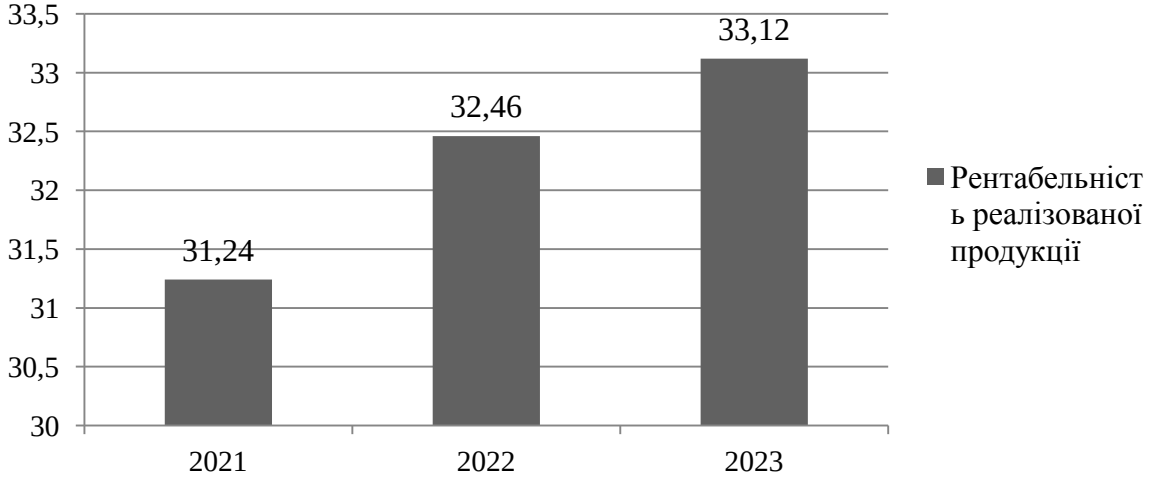

Рис. 2.9. Динаміка рентабельності реалізованої продукції ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

На рисунку 2.1 відображено стабільне підвищення рентабельності продажів за досліджуваний період. Це свідчить про позитивні тенденції у збутовій діяльності ФОП Остапенко І.А.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ФОП ОСТАПЕНКО І.А.

3.1. Напрями покращення процесу управління ланцюгом постачання

Оптимізація процесу управління ланцюгом постачання, може значно покращити ефективність і результативність бізнесу ФОП Остапенко І.А. Пропоновані заходи з удосконалення процесу менеджменту:

1. Впровадження системи прогнозування попиту. Використання аналітики та бази даних для прогнозування попиту на канцелярські товари допоможе підприємству більш точно планувати запаси та управляти запасами.

2. Оптимізація складського обліку. Впровадження автоматизованої системи управління складом, яка дозволить в реальному часі відстежувати запаси, швидко реагувати на зміни попиту та уникати надмірного або недостатнього запасу товарів.

3. Розвиток стратегічних партнерств з постачальниками. Побудова довгострокових та взаємовигідних відносин з надійними постачальниками канцелярських товарів сприятиме забезпеченню стабільності постачання та кращих умов закупівель.

4. Впровадження системи контролю якості. Ретельний контроль якості канцелярських товарів, що надходять від постачальників, допоможе уникнути випуску низькоякісних товарів на ринок і зберегти репутацію бренду.

5. Вдосконалення процесу логістики та доставки. Оптимізація маршрутів доставки, використання сучасних технологій GPS та маршрутизації, а також співпраця з надійними перевізниками сприятиме зниженню витрат та покращенню швидкості доставки товарів.

Для ФОП Остапенко І.А. логістика є основою для організації руху товарів від постачальника до покупця через торгову точку, що також включає в себе процеси планування та комплексного управління потоками від постачальника до кінцевого споживача.

Товари надходять до магазину з двох джерел: складського запасу та безпосередньо від окремих постачальників. Транспортування товарів зі складу здійснюється автотранспортом, що належить ФОП Остапенко І.А. Окремі товари, такі як хліб та хлібобулочні вироби або охолоджена куряча продукція, доставляються в магазин безпосередньо від прямих постачальників. Схема доставки канцелярських товарів до магазину ФОП Остапенко І.А. (рис. 3.1).

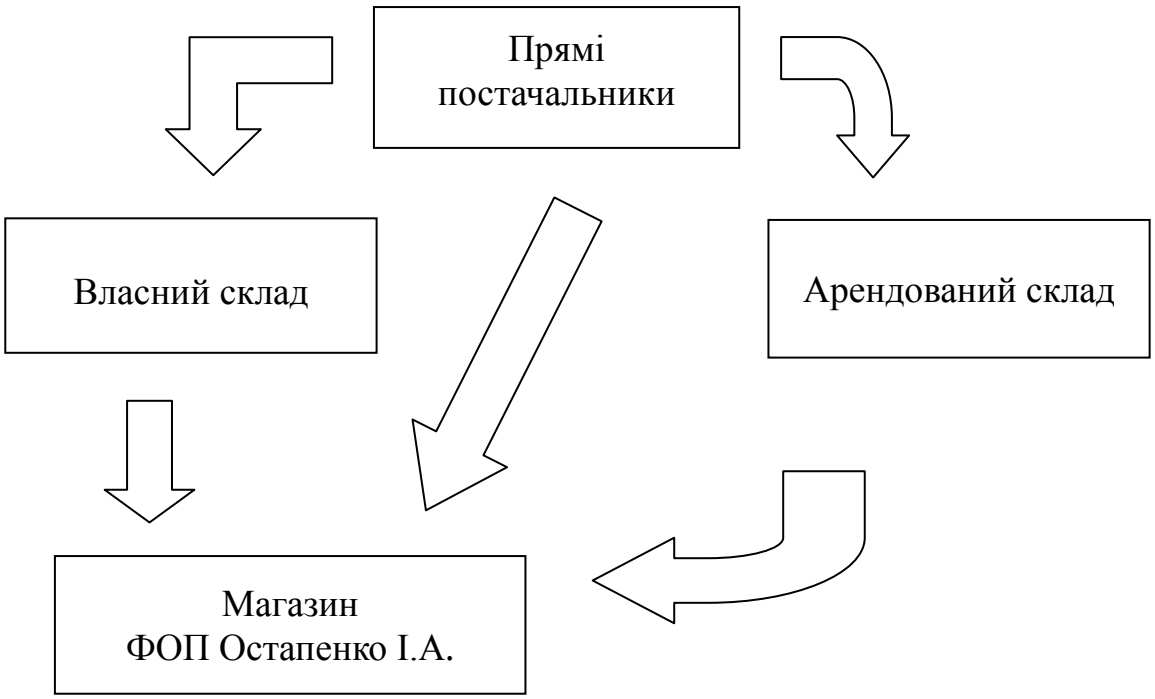

Рис. 3.1. Схема постачання канцелярських товарів в магазин ФОП Остапенко І.А.

Графіки замовлень та поставок товарів до магазину ФОП Остапенко І.А. мають розроблятися для організації систематичного та ефективного потоку постачальників. Вони також сприятимуть плануванню робочого дня менеджера, дозволяючи йому своєчасно здійснювати замовлення, а також допомагатимуть вирішувати питання прийому товарів у відповідальних осіб.

Магазин ФОП Остапенко І.А. повинен чітко виконувати графік прийому товарів, відповідно до передбачених дат доставок. У випадку, якщо

автотранспорт прибуває раніше запланованого часу, особа, що відповідає за прийом товарів, може прийняти товари, за умови дотримання наступних умов:

– не передбачається одночасне прибуття автотранспорту згідно з встановленим графіком;

– складське приміщення готове для прийому нових товарів;

– всі товари від інших постачальників вже прийнято згідно з графіком.

Автотранспорт, що прибув раніше встановленого у графіку, не повинен мати пріоритет для магазину. У випадку затримки прибуття автотранспорту, адміністрація магазину має вжити наступних заходів:

– повідомити адміністратора магазину;

– утриматися від прийому товару до отримання вказівок вищого керівництва, при цьому автомобіль не допускається до розвантаження.

Винятком з правил приймання товарів поза запланованим графіком у магазині ФОП Остапенко І.А. можуть бути:

– безпосередні поставки тимчасового асортименту;

– прямі поставки товарно-матеріальних цінностей (обладнання, необхідного для забезпечення роботи магазину та побутових потреб персоналу) зі складських приміщень.

Особа, яка відповідає за прийом товарів, виконує наступні завдання: приймає товари з автомобіля, оформляє відповідну документацію, а також перевіряє товари на відповідність зазначеній кількості та якості.

Для забезпечення оперативного прийому товарів та уникнення перевантаження зони прийому на складі, перед прибуттям автомобілів від постачальників, особа, відповідальна за прийом товарів, повинна провести наступні підготовчі заходи:

– звільнити зону прийому;

– перевірити функціонування обладнання, і у разі виявлення проблем - провести необхідні ремонтні роботи;

– забезпечити доступ автомобілів до зони розвантаження магазину.

Для ефективного розвантаження автомобілів необхідно, щоб зона прийому на складі ФОП Остапенко І.А. була вільною. Під час розміщення товарів на складі важливо дотримуватися таких принципів:

– групування товарів за їх категоріями;

– використання правил розташування схожих товарів поруч;

– ефективне використання складських площ для забезпечення оптимального використання простору.

Після прибуття автотранспорту до магазину перед розвантаженням або завантаженням, особа, відповідальна за прийом товарів, має провести наступні перевірки:

– стану кузова та його компонентів на предмет цілісності, для переконання, що вони не пошкоджені і не допускають проникнення до товарів;

– наявності та недоторканності пломби, яка свідчить про безперебійне транспортування товарів.

Якщо будь-який з перерахованих пунктів не відповідає встановленим вимогам, особа, що проводить перевірку, та адміністратор зобов'язані повідомити власницю магазину.

Для забезпечення своєчасного розвантаження товарів, адміністратор магазину ФОП Остапенко І.А. має виконувати наступні обов'язки:

– організувати розвантаження автотранспорту постачальника відповідно до встановлених графіків;

– контролювати виконання нормативів і встановлених процедур для реєстрації транспорту;

– фіксувати всі випадки порушень для подальшого їх вирішення.

Час, який встановлено для розвантаження автотранспорту у магазині, обчислюється відповідно до формули.

$$T = (N * t) + 10 \text{ хв} \qquad (3.1)$$

Де N – кількісний показник палет, розвантажених у магазині;

t – стандартний час, необхідний для розвантаження однієї палети товарів (для кожного магазину цей час розраховується індивідуально);

10 хв – максимально допустимий час, що виділяється для оформлення документації.

При надлишковому затриманні автотранспорту для розвантаження в порівнянні з встановленим графіком, необхідно виявити причину цієї затримки (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік можливих причин простоїв транспорту в магазині ФОП Остапенко І.А.

№ п/п	Причини простоїв транспорту в магазині
1	Збіг за часом розвантаження автомобілів, які прибули зі складів ФОП Остапенко І.А. з автомобілями прямих постачальників
2	Збіг за часом розвантаження автомобілів зі складів
3	Очікування відкривання магазину
4	Непридатна територія для під'їзду автотранспорту
5	Неправильне планування руху транспорту на території магазину
6	Несправність транспортних засобів
7	Неправильна упаковка або завантаження товарів
8	Проблеми з розміщенням товарів у транспортних засобах
9	Розвантаження ручним способом
10	Відключення електропостачання
11	Недоліки у роботі персоналу

Товари, доставлені до магазину ФОП Остапенко І.А., мають проходити перевірку їх кількості та якості. Приймання товарів за кількістю має розпочинатися з перевірки:

– зовнішнього стану та упаковки: приймаючий персонал перевіряє зовнішній вигляд товару та його упаковку на предмет пошкоджень;

– кількості одиниць: перевіряється кількість одиниць товару, щоб переконатися, що вона відповідає зазначеній у документах кількості;

– комплектації: перевіряється, чи відповідає склад товару опису, чи всі компоненти присутні;

– маркування: перевіряється, чи відповідає інформація на маркуванні інформації в документах.

Прийом товарів до магазину ФОП Остапенко І.А. за якістю починається з перевірки:

– відповідності товарів замовленню та специфікаціям, що були зазначені при закупівлі;

– стану упаковки та зовнішнього вигляду товару на предмет подряпин, тріщин, або інших пошкоджень;

– роботи товару, його функціональних можливостей та відповідності заявленим характеристикам;

– присутності в упаковці всіх частин та компонентів товару і відповідності зазначеному списку;

– правильності позначення товару, включаючи назву, бренд, країну виробника, технічні характеристики, тощо;

– наявності та відповідності документів, таких як сертифікати якості, інструкції з використання, гарантійні талони тощо.

Оптимізація процесу управління ланцюгом постачання має значний вплив на ефективність і результативність сучасних підприємств. Оптимізація цього процесу полягає в ефективному управлінні всіма ланками цього ланцюга з метою зменшення затрат, підвищення швидкості та якості обслуговування, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Одним з ключових аспектів оптимізації ланцюга постачання є забезпечення ефективної координації між всіма ланками. Це може бути досягнуто за допомогою впровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління постачанням, електронні системи обміну даними з постачальниками та клієнтами. Крім того, оптимізація ланцюга

постачання передбачає аналіз та вдосконалення кожного етапу процесу. Це означає постійне вдосконалення процесів управління запасами, прогнозування попиту, організації доставки та інших аспектів.

В результаті оптимізації ланцюга постачання підприємства можуть очікувати значні переваги. Зниження витрат на складське утримання та оптимізація запасів дозволять зменшити витрати на ланцюг постачання в цілому. Підвищення швидкості обробки замовлень та доставки товарів дозволить залучати більше клієнтів та забезпечувати їх високоякісним обслуговуванням. Крім того, оптимізація ланцюга постачання сприятиме більш ефективному використанню наявних ресурсів та значно підвищить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.2. Підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А.

Для підвищення обсягу продажів ФОП Остапенко І.А. пропонується активізувати маркетингову діяльність:

1. Створити сторінку магазину в соціальних мережах (Facebook, Instagram) для публікації товарів, акцій, знижок та спеціальних пропозицій. Запропонований захід має численні переваги:

– залучення цільової аудиторії: соціальні мережі дозволяють залучити до своєї сторінки цільову аудиторію, яка зацікавлена в канцелярських товарах, таких як учні, батьки, вчителі та офісні працівники;

– промоція товарів та послуг: сторінка в соціальних мережах створює можливість публікувати фотографії та описи товарів, а також розповідати про акції, знижки та спеціальні пропозиції. це допомагає привертати увагу до продуктів і підвищувати їхню популярність;

– збільшення свідомості бренду: активна присутність у соціальних мережах допомагає збільшити свідомість про бренд серед цільової аудиторії та підтримує інтерес до магазину;

– взаємодія з клієнтами: сторінка в соціальних мережах створює можливість для взаємодії з клієнтами через коментарі, приватні повідомлення та відгуки. це дозволяє швидко відповідати на питання та запити клієнтів, підтримувати позитивні відносини та залучати нових клієнтів;

– аналітика та відстеження результатів: соціальні мережі надають інструменти для аналізу та відстеження результатів діяльності сторінки, такі як кількість переглядів, взаємодій та конверсій. Це допомагає оцінити ефективність рекламних кампаній та вдосконалювати стратегію маркетингу.

2. Запровадити програму лояльності для постійних клієнтів магазину ФОП Остапенко І.А., де кожна покупка накопичує бонусні бали або надає знижку на наступні покупки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Програма лояльності для постійних клієнтів магазину ФОП Остапенко І.А.

№ з/п	Дія клієнта	Бонусні бали
1	Реєстрація в програмі	50 балів
2	Кожна витрачена гривня	1 бал
3	Перша покупка в місяці	100 балів
4	Кожна наступна покупка в місяці	50 балів
5	Запрошення друга в програму	200 балів

Клієнти можуть обмінювати накопичені бонусні бали на знижки на майбутні покупки або на спеціальні пропозиції. Така програма сприятиме збереженню та залученню нових клієнтів магазину ФОП Остапенко І.А., а також стимулюватиме їх до збільшення частоти покупок. Програми лояльності стимулюють покупців повертатися до магазину знову та знову, оскільки вони мають можливість накопичувати бонусні бали або отримувати знижки на наступні покупки. Це допомагає залучати нових клієнтів та утримувати існуючих. Клієнти, які беруть участь в програмі лояльності, зазвичай схильні до більших покупок, оскільки вони прагнуть накопичувати

більше бонусних балів або отримати більше знижок. Це може призвести до збільшення середнього чеку в магазині. Програми лояльності можуть використовуватися як ефективний інструмент маркетингу, оскільки вони дозволяють магазину збирати дані про покупців, їхні уподобання. Ці дані можуть бути використані для персоналізації пропозицій та привертання уваги до конкретних товарів. Отже, щасливі клієнти, які отримують бонусні бали або знижки, схильні до більш позитивних відгуків та рекомендацій магазину своїм друзям та родині.

3. Проводити регулярні акції та розпродажі, зокрема акційні пропозиції: "Знижки на канцелярські товари", "Купуй більше - плати менше", "Товар дня". Розпродажі дозволять магазину Остапенко І.А. швидше позбутися залишкового товару або товару зі старим дизайном, що допомагає звільнити місце для нового асортименту та зменшує ризик збитків від непроданих товарів. Акційні пропозиції, особливо якщо вони рекламуються, можуть привертати нових клієнтів до магазину ФОП Остапенко І.А. та можуть стати постійними покупцями у майбутньому (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Система знижок на канцелярські товари ФОП Остапенко І.А.

Назва товару	Фактична ціна, грн.	Рекомендована ціна, грн.	Розмір знижки, %
Олівці HB, 12 штук	50,0	45,0	10,0
Ручки гелеві, 10 штук	80,0	70,0	12,5
Блокнот А5, 100 аркушів	40,0	35,0	12,5
Фломастери, 24 штуки	120,0	100,0	16,7
Клей PVA, 250 мл	25,0	20,0	20,0
Папір для принтера, А4, 500 арк.	100,0	90,0	10,0
Шкільний ранець	200,0	180,0	10,0
Маркери для дошок, 10 штук	70,0	60,0	14,3
Кольорові олівці, 24 штуки	60,0	50,0	16,7
Степлер	30,0	25,0	16,7
Клей на водній основі, 100 мл.	15,0	12,0	20,0
Ергономічні ручки, 3 шт	45,0	40,0	11,1
Маркери для тексту, 5 штук	35,0	30,0	14,3

Папір для нотаток, А6, 200 арк.	20,0	18,0	10,0
Гумка для олівців, 10 штук	10,0	8,0	20,0

Запропоновані знижки допоможуть клієнтам ФОП Остапенко І.А. економити кошти при покупці канцелярських товарів, що сприятиме їхній лояльності до магазину.

4. Налагодити партнерські відносини з місцевими школами та офісами. Співпраця з місцевими школами, офісами та компаніями для надання знижок на канцелярські товари для учнів та працівників. Така співпраця дозволить магазину привернути нових клієнтів через партнерські відносини та рекомендації. Знижки на канцелярські товари можуть сприяти підвищенню лояльності клієнтів до магазину ФОП Остапенко І.А., особливо якщо такі знижки доступні на постійній основі. Партнерство з місцевими установами може стати ефективним каналом реклами та просування бренду магазину, особливо серед мешканців та працівників місцевої громади.

5. Організовувати безкоштовні майстер-класи. Проведення цікавих майстер-класів для школярів з використанням канцелярських товарів. Такі заходи приваблюють більше людей, що може збільшити потік потенційних покупців. Також, проведення освітніх та розважальних заходів підвищує імідж магазину як соціально відповідального бізнесу.

Майстер-класи дають можливість безпосередньо спілкуватися з клієнтами, збирати відгуки та вивчати їхні потреби та переваги. Це допомагає налагоджувати міцніші відносини з клієнтами. Учасники можуть ділитися своїми фото і відгуками в інтернеті, що служить природнім розширенням охоплення бренду. Такі заходи, також, можуть відкрити двері для довгострокових відносин з освітніми установами, забезпечуючи постійний потік клієнтів та сприяння продажам.

6. Розміщувати рекламу на місцевих інформаційних ресурсах. Місцеві інформаційні ресурси часто мають свою власну цільову аудиторію, яка зацікавлена в новинах і подіях, що відбуваються в місцевій громаді. Реклама на таких ресурсах дозволяє досягти цієї аудиторії та привернути їх увагу до

магазину канцелярії. Реклама на цих ресурсах може допомогти підсилити відносини з місцевою громадою та підвищити свідомість про магазин ФОП Остапенко І.А.

7. Створити візуального привабливе вітринне оформлення магазину ФОП Остапенко І.А.

Ретельне оформлення вітрини магазину з привабливими дизайнерськими рішеннями є ключовим елементом успішного магазину канцелярії, оскільки воно привертає увагу покупців та створює першу уяву про продукцію, яка доступна у магазині (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Маркетингові заходи покращення товаропросування в магазині ФОП Остапенко І.А.

Захід	Опис
Тематичне оформлення	Створити тематичне оформлення вітрини, яке відображатиме сезонні або актуальні теми.
Використання елементів декору	Використовувати цікаві декоративні елементи, які привертають увагу покупців.
Підсвічування та освітлення	Ефективне використання світла може значно підсилити враження від вітрини.
Створення візуальних акцентів	Розмістити найпопулярніші або найвигідніші товари в центрі вітрини або на великих платформах, щоб залучити увагу покупців.
Інтерактивні елементи	Додати елементи взаємодії, такі як мініатюрні демонстраційні столики, де покупці можуть випробувати ручки або олівці перед покупкою.
Оновлення дизайну вітрини	Регулярно оновлювати дизайн та вітрину, щоб вони завжди залишалися цікавими для покупців.

Розрахуємо плановий бюджет маркетингової діяльності ФОП Остапенко І.А. (табл. 3.5).

Очікувана результативність майбутньої маркетингової кампанії

оцінюється на основі досвіду компанії у реалізації подібних проектів, тому розрахунок здійснюється відповідно до цього досвіду.

Таблиця 3.5

Плановий бюджет маркетингової кампанії ФОП Остапенко І.А.

Стаття витрат	Сума, грн.
Створення сторінки магазину в соціальних мережах	14000
Запровадження програми лояльності	3000
Налагодження партнерських відносин з місцевими школами та офісами	2500
Організація безкоштовних майстер-класів	7000
Розміщення реклами на місцевих інформаційних ресурсах	1100
Створення візуально привабливого вітринного оформлення	12000
Всього	39600

В період проведення рекламних заходів обсяг продажів зростає в середньому в 1,15 рази (рис. 3.2). Після цього протягом двох тижнів відбувається зниження, однак рівень продажів все ще залишається вищим порівняно з попереднім періодом, перевищуючи середній обсяг першого тижня на 5% та другого на 4%.

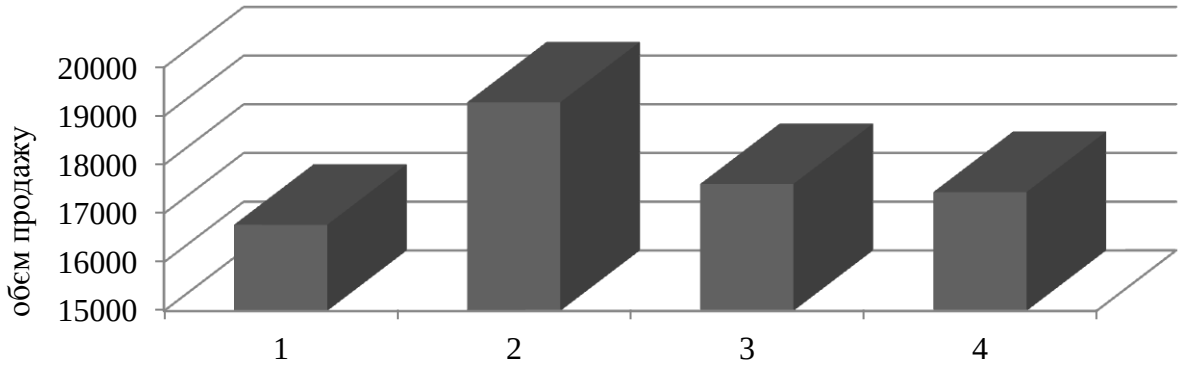

Рис. 3.2. Прогнозована динаміка обсягу продажів ФОП Остапенко І.А. з урахуванням маркетингових заходів

На рисунку 3.2 відображена загальна тенденція зміни обсягу продажів у

ФОП Остапенка І.А. за результатами проведення маркетингової кампанії. Попит зменшується, але протягом тривалого періоду не опускається нижче попереднього рівня на 5%. Це означає, що дані 5% збільшення продажів свідчать про те, що внаслідок цієї кампанії у ФОП Остапенка І.А. з'являться нові постійні клієнти.

Тривалість цієї тенденції залежить від активності конкурентів, тому важливо постійно моніторити ринкову ситуацію і своєчасно впроваджувати промоційні заходи.

Якщо середній обсяг продажів у ФОП Остапенка І.А. під час рекламної кампанії збільшиться на 15%, за допомогою формули 3.2 можна прогнозувати потенційну ефективність цієї кампанії.

$$Е = \frac{Ап - Ат}{\sum З} \tag{3.2}$$

де Ап, Ат – обсяги продажів у майбутньому та нинішньому періодах, грн.;

$\sum З$ – сума витрат на маркетингову кампанію, грн.

За формулою 3.3 оцінюється результативність рекламної кампанії протягом періоду її проведення та двох наступних тижнів.

$$Э = \frac{Тд \cdot \frac{Дп}{100\%}}{\sum З} \tag{3.3}$$

де Тд – додаткове збільшення обороту товарів протягом розглянутого періоду, грн.;

$\sum З$ – сума витрат на маркетингову кампанію, грн.;

Дп – дохід підприємства у відсотках від загальної вартості продажу, складає 25%.

Збільшення обороту товарів протягом аналізованого періоду розраховують за формулою:

$$Тд = \frac{\sum(ТТ \cdot Упр) \cdot В \cdot N}{100\%} \quad (3.4)$$

де Тт – денний обіг товару у даній торговельній точці в поточний період, грн.;

В – аналізований період, дн.;

N – кількість торгівельних точок, де відбувається проведення заходу, шт.;

Упр. – збільшення товарообороту в аналізованому періоді, враховуючи проведення заходу, %.

Ефективнісь маркетингової кампанії розраховують за формулою (3.5):

$$Эф = \frac{Тд \cdot Дп}{100\%} - \sum З \quad (3.5)$$

де Тд – додаткове збільшення обороту товарів протягом розглянутого періоду, грн.;

$\sum$ – сума витрат на маркетингову кампанію, грн.;

Дп – дохід підприємства у відсотках від загальної вартості продажу, складає 25%.

За результатами проведених розрахунків: очікуваний приріст товарообороту після проведення рекламних заходів (Тд) складе 1060 тис. грн., тоді прогнозований товарообіг становитиме 17828,8 тис. грн. Ефект від кампанії по стимулюванню збуту (Еф) складе 0,0632 або 6,32%.

Таким чином, за допомогою розрахунків, ми отримали ефективність

рекламної кампанії близько 6,32%, що підтверджує її успішність.

Результати проведених розрахунків вказують, що впровадження зазначених маркетингових заходів є економічно доцільним для ФОП Остапенка І.А.

Таблиця 3.6

Прогнозовані результати маркетингових заходів ФОП Остапенко І.А.

Показник	Результат
Очікуваний товарообіг після проведення кампанії, тис. грн.	17828,8
Ефективність рекламної кампанії, %	6,32

Однак результати кампанії можуть піддаватися впливу різних зовнішніх та внутрішніх чинників. До таких відносяться сезонні коливання попиту, активність конкурентів у сфері комунікацій, якість товарів та зміни в очікуваннях споживачів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Переваги та недоліки рекомендованих заходів з покращення маркетингових стратегій ФОП Остапенко І.А.

Ініціативи	Переваги	Недоліки
Використання програми лояльності для постійних покупців	Формування довготривалого зв'язку з клієнтами	Сезонні коливання
Підвищення рекламної активності	Збільшення запиту. Розширення бази постійних клієнтів	Підвищення вимог до продукції споживачами
Покращення якості товарної продукції	Зростання клієнтського потоку	Зростання витрат на закупівлю товарів

Отже, переваги запропонованих заходів для поліпшення маркетингу у ФОП Остапенко І.А.: встановлення довготривалих відносин між покупцями, сприяючи збереженню та зростанню клієнтської бази; зростання попиту і збільшення кількості постійних клієнтів; збільшення кількості клієнтів через поліпшення якості продукції. Недоліки: сезонність може вплинути на ефективність системи знижок, оскільки в деякі періоди попит може бути низьким; збільшення вимог споживачів продукції може вимагати додаткових витрат на підвищення якості товарів; можливе збільшення собівартості товарів, що матиме вплив на прибутковість підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В загальному розумінні, управління підприємством охоплює широкий спектр концепцій, теорій та практик, спрямованих на керування діяльністю підприємства для досягнення його цілей та, відповідно, максимізації результативності. Управління підприємством - це комплексний процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей та оптимізацію ресурсів для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнесу. Ефективний менеджмент на підприємстві є стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого росту та успішної адаптації до змін в бізнес-середовищі. Різноманітні виклики та зміни в економіці та споживчих уподобаннях вимагають постійного вдосконалення методів управління підприємствами.

2. Дослідження щодо покращення процесів управління на підприємстві в умовах невпевненості в економіці було проведено за даними, зібраними від фізичної особи-підприємця Остапенка І.А., яка займається роздрібною торгівлею канцелярськими товарами та наданням бухгалтерських послуг.

3. Аналіз ключових показників діяльності ФОП Остапенко І.А. показує позитивну тенденцію у розвитку підприємства, що відображається у зростанні обсягу продажів та покращенні фінансової ефективності завдяки оптимізації витрат та управлінню активами. Однак збільшення собівартості товарів та обсягу запасів свідчить про потребу в подальшому вдосконаленні стратегій управління на підприємстві.

4. У ході дослідження виявлено, що основну частину обсягу продажів у ФОП Остапенко І.А. забезпечують товарні групи "Ручки та олівці", "Письмове приладдя" і "Папір і креслення", в той час як інші категорії товарів дають менший внесок у загальний дохід.

5. За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності ФОП Остапенко І.А. виявлено, що у 2023 році загальна вартість активів підприємства збільшилася на 323,18 тис. грн. порівняно з 2021 роком.

Спостерігається постійне зростання показників власного капіталу та чистого оборотного капіталу підприємства. У той же час розмір залучених коштів підприємства зменшився, що свідчить про зниження його залежності від позикових джерел фінансування.

6. Загальний коефіцієнт покриття, визначений під час аналізу показників ліквідності ФОП Остапенко І.А., перебуває в межах нормативних значень. Це вказує на те, що у підприємства є достатні оборотні активи для виплати своїх зобов'язань.

7. Аналіз фінансової стійкості показує, що рівень фінансової стійкості ФОП Остапенко І.А. зростає протягом вивченого періоду, оскільки більшість показників відповідають встановленим нормативам і показують позитивні зміни.

8. Вивчення змін у кількості та структурі персоналу ФОП Остапенко І.А. показує загальну тенденцію до зростання чисельності працівників протягом трьох років, зі збільшенням кількості операційного персоналу в порівнянні з адміністративним. Це свідчить про розширення діяльності та оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві.

9. У роботі було проведено оцінку управління витратами на підприємстві ФОП Остапенко І.А. В результаті дослідження встановлено, що компанія ефективно працює, оскільки затрати на функціонування компенсуються отриманими доходами.

10. Показник окупності витрат на збут значно підвищився протягом аналізованого періоду, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів у ФОП Остапенко І.А.

11. Після аналізу динаміки ефективності дистрибуційної діяльності ФОП Остапенко І.А. виявлено, що рентабельність продажів зросла. Це вказує на позитивні зміни в збутовій діяльності підприємства Остапенко І.А.

12. Для покращення системи управління у ФОП Остапенко І.А. пропонуються наступні ініціативи з оптимізації постачання товарів:

– впровадження системи планування запасів;

– оптимізація складського обліку;

– побудова партнерських відносин з надійними постачальниками канцелярських товарів

– вдосконалення процесу логістики та доставки.

13. Для підвищення ефективності управління збутовою діяльністю ФОП Остапенко І.А. пропонується активізувати маркетингову діяльність:

1) Створити сторінку магазину в соціальних мережах для публікації товарів, акцій, знижок та спеціальних пропозицій.

2) Запровадити програму лояльності для постійних клієнтів магазину ФОП Остапенко І.А., де кожна покупка накопичує бонусні бали або надає знижку на наступні покупки.

3) Проводити регулярні акції та розпродажі, зокрема акційні пропозиції: "Знижки на канцелярські товари", "Купуй більше - плати менше", "Товар дня".

4) Налагодити партнерські відносини з місцевими школами та офісами.

5) Організовувати безкоштовні майстер-класи. для школярів з використанням канцелярських товарів.

6) Розміщувати рекламу на місцевих інформаційних ресурсах.

7) Створити візуального привабливе вітринне оформлення магазину ФОП Остапенко І.А.

14. Планові витрати на рекомендовану маркетингову кампанію становлять 39600 грн. Згідно з проведеними розрахунками, очікується зростання товарообороту на суму 1060 тис. грн., при цьому прогнозований товарооборот становитиме 17828,8 тис. грн., ефективність маркетингової кампанії – 6,3%. Отримані результати свідчать про успішність та доцільність застосування запропонованих маркетингових стратегій ФОП Остапенко І.А. Вони не лише сприяють покращенню управління, але й підтверджують, що ці заходи є ефективними для подальшого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Пічугіна М. А., Артеменко О. Т. Бенчмаркінг конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. №16. С. 152-161.

2. Балановська Т. І., Троян А. В. Управління бізнесом: навч. посіб. Київ. 2019. 404 с.

3. Балабанова Л. В. Митрохіна Ю. П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. Київ. 2016. 240 с.

4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ. 2019. 468 с.

5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466 с.

6. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник. Харків. 2018. 452 с.

7. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі: навч. посіб. Київ. 2021. 344 с.

8. Бєляєва Н.С., Габер В. В. Зміст стратегічного управління людськими ресурсами. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 3. С. 82-88.

9. Білик М.Д. Бєлялов Т.Є. Фінансове планування на підприємстві: навч. посіб. Київ. 2015. 435 с.

10. Власова Н. О. Економіка торгівлі: навч. посіб. Харків. 2014. 473 с.

11. Вороніна А. В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське. 2015 с.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с.

13. Гордієнко В.О. Управління інноваційними проєктами і програмами: навч. посіб. Дніпро. 2019. 115 с.

14. Гук О.В., Мохонько Г.А. Інвестування стартап проектів в Україні. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2019. № 36. С. 114-118.

15. Гук О.В., Манаєнко І.М. Венчурне інвестування стартап проекту на різних етапах його розвитку. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. № 29. 2019 р. С. 151-156.

16. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2019. 272 с.

17. Дороніна М.С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7-12.

18. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. №45. С. 68-73.

19. Жигалкевич Ж.М., Кам'янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ. 2022. 214 с.

20. Квасовський І. О., Кнейслер О.В., Ніпіаліді О.Ю. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2018. 478 с.

21. Левченко Ю. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності: навч. посіб. Київ. 2015. 448 с.

22. Лукашевич Н.П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб. Київ. 2016. 360 с.

23. Матвій І.Є., Сорочак О.З. Проєктний менеджмент: прикладні аспекти: навч. посіб. Львів. 2021. 331 с.

24. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава. 2013. 218 с.

25. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків. 2013. 376 с.

26. Окландер М. А., Кірносова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. Львів. 2017. 200 с.

27. Олексенко Л.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. Київ. 2018. 468 с.

28. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир. 2019. 319 с.

29. Пермінова С.О. Світові тенденції та українські реалії ринку стартапів. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. №. 52. 2021. С. 42-47.

30. Наливайко А. П., Гребешкова О. М., Решетняк Т. І. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія. Київ. 2017. 418 с.

31. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2016. 362 с.

32. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посіб. Львів. 2020. 347 с.

33. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент: (математичний інструментарій): навч. посіб. Львів. 2020. 281 с.

34. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 10. С. 535-538.

35. Шалева О. І. Електронна комерція: посібник. Київ. 2017. 216 с.

36. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ. 2013. 423 с.

37. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017 р. 252 с.

38. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник.* Тернопіль. 2017. No 2. С. 89-102.

39. Diachkov D. V. (2020). Strategic aspects of time management Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 3 [collective monograph]. Prague: Nemoros s.p.o. P. 245-252.

40. Brigham E., Ehrhardt M. (2020). Financial Management: Theory & Practice 16th Editio. Cengage Learning. 1186 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Номенклатура товарної продукції ФОП Остапенко І.А.

Назва товару	Фактична ціна, грн.	Рекомендована ціна, грн.
Олівці HB, 12 штук	50,0	45,0
Ручки гелеві, 10 штук	80,0	70,0
Блокнот А5, 100 аркушів	40,0	35,0
Фломастери, 24 штуки	120,0	100,0
Клей PVA, 250 мл	25,0	20,0
Папір для принтера, А4, 500 арк.	100,0	90,0
Шкільний ранець	200,0	180,0
Маркери для дошок, 10 штук	70,0	60,0
Кольорові олівці, 24 штуки	60,0	50,0
Степлер	30,0	25,0
Клей на водній основі, 100 мл.	15,0	12,0
Ергономічні ручки, 3 шт	45,0	40,0
Маркери для тексту, 5 штук	35,0	30,0
Папір для нотаток, А6, 200 арк.	20,0	18,0
Гумка для олівців, 10 штук	10,0	8,0