

**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 УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

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

**Здобувач**

**Сергій РЯПОЛОВ**

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

**Олена ТРОПІНА**

**Дніпро – 2024**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу здобувачеві**

**РЯПОЛОВУ СЕРГІЮ ОЛЕКСАНДРОВИЧУ**

- 1. Тема роботи** «Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства»,  
**Керівник роботи** Тропіна Олена Миколаївна, к.ю.н., доцентка,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р. № \_\_\_\_\_.
- 2. Строк подання здобувачем роботи** 01 грудня 2024 року.
- 3. Вихідні дані до роботи** Звіти про фінансово-економічний стан ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років. Огляд обсягів товарообігу та аналіз руху товарів.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).**
  1. Підходи до управління господарською діяльністю підприємства.
  2. Сутність маркетингових концепцій управління підприємством.
  3. Методичні основи підвищення ефективності системи менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.
  4. Організаційно-правова характеристика ФОП Остапенко І.А.
  5. Аналіз фінансово-економічного розвитку підприємства.
  6. Оцінка результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А.
  7. Застосування бенчмаркінгових методів в управлінській діяльності ФОП Остапенко І.А.
  8. Оптимізація управління процесами товаропросування у 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 теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Червень 2024 р.	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Липень-серпень 2024р.	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Вересень 2024 р.	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Жовтень 2024 р.	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024 р.	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Грудень 2024 р.	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024 р.	

Здобувач  
Керівник роботи

Сергій РЯПОЛОВ  
Олена ТРОПІНА

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення управління господарською діяльністю підприємства».

**Кваліфікаційна робота містить:** 83 с., 12 рис., 23 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** процес управління господарською діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження:** процес управління господарською діяльністю підприємства.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій з удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

**Методи дослідження:** Системний аналіз, що охоплював стратегічне планування, SWOT-аналіз та структурний системний підхід; застосування аналітичних методів синтезу та аналізу; індуктивні та дедуктивні підходи; порівняльний аналіз; використання таблиць і графіків для візуалізації даних; методи прогнозування та інші аналітичні інструменти.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління господарською діяльністю підприємства. Здійснено аналіз фінансової та економічної діяльності підприємства. Рекомендовано застосування нових підходів до управління господарською діяльністю підприємства на основі бенчмаркінгових методів і оптимізації процесів товаропросування.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення. Менеджмент. Господарська діяльність. Товарообіг. Ефективність. Інновації. Бенчмаркінг. Товаропросування.

## KEYWORDS

Improvement. Management. Economic activity. Commodity circulation. Efficiency. Innovations. Benchmarking. Merchandising.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	
1.1. Підходи до управління господарською діяльністю підприємства в кризових умовах.....	9
1.2. Сутність маркетингових концепцій управління підприємством.....	16
1.3. Методичні основи підвищення ефективності системи менеджменту в сучасному бізнес-середовищі.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ОСТАПЕНКО І.А.....	
2.1. Організаційно-правова характеристика ФОП Остапенко І.А.....	31
2.2. Аналіз фінансово-економічного розвитку підприємства.....	36
2.3. Оцінка результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	
3.1. Застосування бенчмаркінгових методів в управлінській діяльності ФОП Остапенко І.А.....	58
3.2. Оптимізація управління процесами товаропросування у ФОП Остапенко І.А.....	67
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні виклики та зміни в економічному середовищі створюють для підприємств складні умови функціонування, що зумовлює необхідність постійного підвищення ефективності їх діяльності. Нестабільність ринків проявляється через коливання попиту та пропозиції, колапси фінансових систем і політичні кризи, що підвищує ризики для підприємств і вимагає гнучкості у прийнятті управлінських рішень. Підприємства повинні оперативнo реагувати на зміни у ринковій кон'юнктурі, адаптуючи свої бізнес-моделі для забезпечення стійкості та виживання.

Загострення конкуренції на тлі глобалізації ринків підштовхує підприємства до пошуку нових способів здобуття конкурентних переваг. Традиційні методи, такі як цінова конкуренція або пропозиція стандартних товарів, вже не є достатніми для досягнення успіху. Підприємства змушені впроваджувати інноваційні продукти та послуги, удосконалювати процеси та пропонувати індивідуальні рішення, які відповідають потребам споживачів.

Важливим аспектом є також вплив глобалізації, яка диктує нові правила для українських підприємств, інтеграцію їх у світові ринки та необхідність адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Ефективне управління господарською діяльністю дозволяє підприємству не лише зберігати конкурентоспроможність, але й розвиватися, залучати нових клієнтів та партнерів, створювати стійкі конкурентні переваги.

На тлі сучасних викликів та постійних змін в економічному середовищі особливої значущості набуває розробка і впровадження нових методів управління, які допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечують їх довгострокову стійкість. Традиційні підходи до управління поступово втрачають свою ефективність, оскільки не відповідають сучасним вимогам ринку, швидкості змін і технологічним зрушенням. Тому підприємства змушені застосовувати

новаторські підходи, що дозволяють не лише реагувати на зовнішні зміни, а й проактивно впливати на власний розвиток.

Таким чином, впровадження нових методів управління є критично важливим для сучасних підприємств, які прагнуть досягти високої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах швидкоплинних змін. Інноваційні підходи до управління ресурсами, процесами та витратами допомагають бізнесу не лише витримати тиск сучасних викликів, але й знайти нові шляхи для розвитку та зростання.

**Метою роботи** є розробка рекомендацій з удосконалення управління господарською діяльністю підприємства.

Для досягнення поставлених цілей необхідно виконати низку **завдань**:

- охарактеризувати підходи до управління господарською діяльністю підприємства;
- розглянути сутність маркетингових концепцій управління підприємством;
- вивчити методичні основи підвищення ефективності системи менеджменту в сучасному бізнес-середовищі;
- надати організаційно-правову характеристику ФОП Остапенко І.А.;
- проаналізувати фінансово-економічний стан підприємства;
- здійснити оцінку результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А.;
- розробити рекомендації щодо застосування бенчмаркінгових методів в управлінській діяльності ФОП Остапенко І.А.;
- запропонувати шляхи оптимізації управління процесами товаропросування в ФОП Остапенко І.А.

**Об'єктом дослідження** є процес управління господарською діяльністю підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність принципів, методів, теорій та практичних розробок, спрямованих на покращення процесу управління господарською діяльністю підприємства.

**Інформаційною базою** є дослідження в галузі управління

підприємницькою діяльністю, економіки підприємства, оцінки фінансового становища, а також фінансова і бухгалтерська документація ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 рр.

**Методи досліджень.** Системний аналіз, що охоплював стратегічне планування, SWOT-аналіз та структурний системний підхід; застосування аналітичних методів синтезу та аналізу; індуктивні та дедуктивні підходи; порівняльний аналіз; використання таблиць і графіків для візуалізації даних; методи прогнозування та інші аналітичні інструменти.

**Наукова новизна** дослідження полягає у розробці та впровадженні нових підходів до управління господарською діяльністю підприємства на основі бенчмаркінгових методів і оптимізації процесів товаропросування. У роботі запропоновано використання бенчмаркінгу як інструменту для підвищення ефективності управлінських рішень у ФОП Остапенко І.А., що дозволяє покращити конкурентоспроможність підприємства через аналіз і адаптацію кращих практик галузі. Також розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управління процесами товаропросування, спрямовані на підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів і зниження операційних витрат.

**Практична значущість.** Впровадження розроблених рекомендацій підвищить ефективність управління ФОП Остапенко І.А., дозволить адаптувати кращі галузеві практики для покращення конкурентоспроможності, оптимізує процеси товаропросування, що скоротить час доставки, знизить витрати та підвищить продуктивність і прибутковість підприємства.

**Кваліфікаційна робота** містить вступ, три основні розділи, висновки та бібліографічний список, що складається з 60 джерел. Обсяг тексту становить 83 сторінки, включаючи 12 малюнків і 23 таблиці.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Підходи до управління господарською діяльністю підприємства в кризових умовах**

Підходи до управління господарською діяльністю підприємства в кризових умовах залежать від характеру кризи, її масштабів та галузевих особливостей. Кожен підхід спрямований на стабілізацію діяльності підприємства, оптимізацію витрат та забезпечення його виживання на ринку. Основними підходами [11, 25]:

1. Антикризове управління. Це класичний підхід, що полягає в розробці і реалізації комплексу заходів, спрямованих на швидке реагування на кризу.

Антикризовий менеджмент – процес застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни в цілому. Основними кризами, до яких має схильність фінансово-господарча діяльність суб'єктів економіки, вважаються стратегічна криза, тактична криза і криза платоспроможності [1, 34, 47].

2. Стратегічне управління. Стратегічний підхід передбачає довгострокове планування і адаптацію стратегії підприємства до нових умов. У кризові періоди підприємства можуть змінювати свої стратегічні пріоритети:

– диверсифікація діяльності: розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки для зниження ризиків, пов'язаних з окремими сегментами;

- реструктуризація бізнесу: реорганізація підрозділів, оптимізація витрат, впровадження нових методів управління та підвищення ефективності використання ресурсів;

- зміна бізнес-моделі: адаптація або повна зміна бізнес-моделі для більшої гнучкості в нових ринкових умовах (наприклад, перехід на онлайн-продажі).

3. Фінансовий менеджмент. Підхід базується на управлінні фінансовими ресурсами підприємства з метою збереження ліквідності і забезпечення стабільності в умовах кризи: оптимізація витрат: скорочення операційних витрат, зменшення неефективних витрат, зниження собівартості продукції; рефінансування боргів: переговори з кредиторами щодо реструктуризації боргів або зниження процентних ставок; залучення зовнішнього фінансування: пошук нових джерел фінансування, таких як кредити, інвестиції, державна допомога або гранти.

4. Операційне управління. Операційний підхід фокусується на оптимізації внутрішніх процесів підприємства для підвищення ефективності та продуктивності: оптимізація виробничих процесів: впровадження заходів для зниження витрат, скорочення часу на виробництво і зменшення втрат у виробничих циклах; підвищення ефективності персоналу: мотивація працівників, підвищення кваліфікації, скорочення зайвого персоналу або впровадження нових моделей роботи (гнучкий графік, дистанційна робота); підвищення якості продукції: поліпшення якості товарів та послуг для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

5. Інноваційний підхід.

В умовах кризи підприємства часто шукають нові можливості для зростання через впровадження інновацій:

- технологічні інновації: автоматизація виробництва, впровадження нових ІТ-рішень, розвиток електронної комерції;

- інноваційні продукти та послуги: створення нових товарів або послуг, які можуть задовольнити змінені потреби споживачів;

– бізнес-процесні інновації: перегляд підходів до управління процесами, включаючи впровадження lean-технологій або agile-методологій для швидшої адаптації до змін.

6. Кризовий маркетинг. Маркетинговий підхід в кризових умовах спрямований на переосмислення відносин з клієнтами і ринкових стратегій [5, 44]:

– фокус на клієнта: орієнтація на потреби споживача, гнучкість в умовах змін попиту та впровадження персоналізованих рішень;

– зміна цінової політики: проведення цінових коригувань для збереження лояльності клієнтів або залучення нових сегментів ринку;

– підтримка бренду: інвестування в рекламу та PR для зміцнення іміджу компанії навіть в умовах фінансових труднощів.

7. Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка охоплює стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку. Ефективний ризик-менеджмент включає: систему управління; систему ідентифікації і вимірювання; систему супроводження (моніторингу та контролю). Сучасна економічна наука представляє ризик як імовірну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він належить до спекулятивних ризиків [32, 41, 59].

8. Організаційне управління та лідерство. Важливу роль у кризовому управлінні відіграють лідерські якості та організаційна структура підприємства: мобілізація команди: створення атмосфери довіри, згуртованості та мобілізація всіх ресурсів для вирішення нагальних проблем; гнучка організаційна структура: створення більш гнучких команд, делегування повноважень та прискорення процесу прийняття рішень для швидшої реакції на зміни; антикризове лідерство: здатність керівництва надихати колектив, приймати складні рішення та вести підприємство через кризу.

Кризові ситуації пред'являють до керівників значно вищі вимоги, ніж за

звичайних умов функціонування підприємства. У таких умовах керівництво повинно не лише швидко адаптуватися до змін, а й проявляти високу кваліфікацію та професіоналізм у прийнятті рішень.

Це включає в себе не тільки управлінські навички, а й здатність до стратегічного мислення, аналітичних здібностей, гнучкості у реагуванні на непередбачувані обставини.

Одним із ключових завдань у кризових умовах є створення та обґрунтування принципово нової концепції розвитку підприємства. Ця концепція повинна враховувати особливості та специфіку кризи, що триває, та пропонувати стратегії, які здатні підтримувати життєздатність компанії. Важливо, щоб нова концепція була не лише теоретично обґрунтованою, а й практично здійсненою, з чіткими етапами впровадження та ресурсами для реалізації [17, 38].

Керівники підприємств повинні взяти на себе роль ініціаторів технологічних та організаційних змін. Це означає, що вони повинні активно просувати нові ідеї, залучати команди до реалізації змін і надихати співробітників на впровадження інновацій. Успішні керівники в кризовий період не лише реагують на виклики, але й активно формують нові підходи до управління, що дозволяє підприємству не лише вижити, а й знайти нові можливості для зростання та розвитку в умовах змін.

Таким чином, у кризових ситуаціях від керівників вимагається проактивний підхід, здатність до інноваційного мислення та готовність вносити зміни у вже існуючі процеси, щоб забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Збільшення конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах значною мірою залежить від його інтелектуального та інформаційного потенціалу, вартість якого зростає пропорційно до рівня інвестицій та набутого досвіду працівників. Інтелектуальна перевага компанії в певній сфері приваблює талановитих фахівців, що сприяє формуванню унікального поєднання професійних навичок, які становлять основу кадрового потенціалу

конкурентоспроможних компаній [9, 31].

Принцип фокусування на професійному ядрі кадрового потенціалу підприємства. Професійне ядро складається з сукупних навичок та здібностей працівників, які є важливими для того, щоб приймати рішення, виконувати завдання та координувати дії, забезпечуючи компанії стратегічні переваги на ринках товарів, послуг та знань. Ці переваги базуються на тому, що конкуренти не здатні випускати продукти та послуги такої ж якості. Це забезпечує підприємству монопольне становище на певному сегменті ринку.

Методи подолання опору персоналу щодо антикризових змін представлені у табл. 1.1.

**Таблиця 1.1**

**Методи для подолання спротиву змінам в умовах кризи [15]**

Метод	Опис
Інформування та комунікація	Надання працівникам чіткої та достовірної інформації про необхідність змін, їхні цілі та можливі наслідки, що знижує невизначеність і страх перед нововведеннями.
Залучення до процесу змін	Включення працівників у процес прийняття рішень щодо змін, що сприяє підвищенню їхньої лояльності та зниженню опору, оскільки вони стають частиною процесу трансформації.
Навчання та підвищення кваліфікації	Організація тренінгів та навчальних програм для розвитку нових навичок і знань, які потрібні для адаптації до змін, зменшуючи страх перед невідомістю.
Підтримка лідерів та наставників	Призначення лідерів змін і наставників серед працівників, які зможуть надихати інших, забезпечуючи емоційну підтримку та практичну допомогу в адаптації до нововведень.
Матеріальне та нематеріальне заохочення	Впровадження системи винагород, як матеріальних (премії, бонуси), так і нематеріальних (похвали, визнання), щоб стимулювати працівників прийняти зміни та активно їх підтримувати.

Метод	Опис
Управління стресом та психологічна підтримка	Надання працівникам психологічної підтримки через індивідуальні консультації або програми управління стресом, щоб полегшити адаптацію до нових умов.
Етапність впровадження змін	Поступове впровадження змін, що дає можливість працівникам краще адаптуватися і звикнути до нових умов, знижуючи рівень опору.

Невчасне або невідповідне застосування методів подолання "опору змінам" може призвести до провалу стратегічно важливих організаційних інновацій. Тому керівництву необхідно мати інструменти для адекватної оцінки ситуації та вибору оптимальних шляхів впровадження нововведень в систему управління. Оцінюючи готовність організації до впровадження нових управлінських технологій, слід провести аналіз організаційної культури, соціально-психологічного стану персоналу та рівня технічної оснащеності.

Управління сучасним підприємством та його структурними підрозділами значною мірою залежить від використовуваних методів управління. Це пояснюється тим, що ефективність і правильний вибір цих методів безпосередньо впливають на загальну результативність підприємства.

Разом з цим, важливим методом управління підприємством, який найкраще відповідає сучасним умовам господарювання, є метод діагностики управлінських систем. Цей метод дозволяє не лише оцінити загальний стан існуючої системи управління, а й визначити потенційні резерви для підвищення ефективності управлінських процесів [12, 45].

Основною метою діагностики системи управління персоналом є виявлення резервів для підвищення ефективності управління, альтернативне прогнозування подальшого розвитку цієї системи та забезпечення організації кваліфікованими кадрами, які можуть підвищити її конкурентоспроможність.

Крім того, діагностика спрямована на альтернативне прогнозування подальшого розвитку системи управління персоналом. Це означає, що організація повинна оцінювати різні сценарії розвитку, враховуючи як

внутрішні, так і зовнішні чинники, які можуть вплинути на ефективність управління. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати стратегії управління відповідно до нових умов.

Також важливою метою діагностики є забезпечення організації кваліфікованими кадрами, які можуть підвищити її конкурентоспроможність. Це передбачає не лише аналіз поточних кадрів, але й планування потреб у нових працівниках.

Для досягнення цієї мети діагностику системи управління персоналом необхідно здійснювати на основі таких принципів (рис. 1.1):



**Рис. 1.1. Принципи діагностики системи управління персоналом у умовах кризи [21]**

Всі принципи діагностики системи управління персоналом реалізуються у взаємозв'язку, а їхнє поєднання визначається конкретними

умовами функціонування управлінської системи в організації [32].

Отже, основне завдання системи управління в умовах кризи полягає в своєчасному виявленні проблем та прийнятті управлінських рішень, що допоможуть зменшити негативний вплив цих процесів на стан об'єкта.

## **1.2. Сутність маркетингових концепцій управління підприємством**

Зміни в концепції маркетингу в значній мірі зумовлені поточним станом і взаємодією таких суб'єктів у ринковому середовищі, як виробник (продавець), споживач (покупець) та державні органи.

Еволюція управління маркетингом в кожній країні має свої специфічні особливості, що залежать від рівня розвитку ринкових відносин. Проте світовий досвід становлення маркетингу та розвитку ринкових відносин є цінним, оскільки може слугувати орієнтиром при формуванні ринкових відносин і організації підприємницької діяльності в конкретних країнах. Крім того, спостерігається загальна тенденція розвитку маркетингу, яка полягає в перенесенні акценту з виробництва товарів на потреби споживачів [22, 56].

Товарна концепція управління маркетингом акцентує увагу на тому, що споживач завжди позитивно реагує на товар, якщо він високої якості та має помірну ціну. Споживач цікавиться такими товарами, знає про існування аналогів і робить свій вибір, порівнюючи їх якість і ціни з продуктами інших підприємств. Для досягнення бажаного рівня продажів і прибутку потрібно мінімум витрат на маркетингову діяльність.

Цю концепцію використовують багато підприємств, включаючи некомерційні. Однак концепція товару не завжди веде до успіху і може призвести до маркетингової короткозорості. Це відбувається, коли ігнорується потреба вивчення купівельної спроможності споживачів, конкурентів, а також сумісність виготовлених комплектуючих з існуючими апаратами, які виробляються в великих обсягах. Знижуючи витрати на маркетинг, підприємство ризикує зазнати значних збитків через невдачі на ринку.



Діяльність, заснована на збутовій концепції управління, починається з товарів, що є в розпорядженні підприємства. Основним завданням при цьому є досягнення необхідного обсягу продажів для отримання прибутку шляхом реалізації різноманітних заходів зі стимулювання збуту. Таким чином, передбачається, що споживачі будуть купувати запропоновані товари в достатньому обсязі тільки в разі, якщо компанія докладе певних зусиль для їхнього просування та збільшення продажів [3, 24].

Передбачається, що споживачів можна спонукати до покупки запропонованих товарів за допомогою різних методів продажу. Вважається, що або покупці будуть здійснювати повторні покупки, або існує достатня кількість потенційних споживачів. У компаніях, які дотримуються збутової концепції, функціонують відділи маркетингу та реклами, підпорядковані комерційному директору. У таких випадках зазвичай ставляться короткострокові цілі: реалізація продукції, виконання плану постачань та залучення нових замовлень. Рідко виникає питання про те, чи повернеться покупець за товаром знову.

Зазвичай підприємства, які дотримуються збутової концепції, реалізують свої товари в умовах дефіциту або монопольного становища на ринку. Основна увага в системі "виробництво-збут-споживач" зосереджена на процесі збуту. Реалізація концепції збуту на практиці зазвичай перетворюється на примусовий продаж. З одного боку, продавець робить усе можливе, щоб укласти угоду, а з іншого боку — задоволення потреб покупця виявляється на другому плані.

Ф. Котлер пояснює ефективність концепції управління збутом протягом тривалого часу наступними причинами [7, 52]:

- багато покупців вважають, що здатні захистити свої інтереси;
- незадоволені покупці швидко забувають своє відчуття невдоволення;
- покупці рідко діляться своїми враженнями з іншими;
- завжди існує значна кількість потенційних покупців.

Проте процес інтенсифікації продажів вже виготовлених товарів та примусова їх реалізація вимагає значної уваги до збільшення обсягів виробництва та вдосконалення продукту.

У цьому випадку ринок і споживачі часто залишаються поза увагою, що знижує ефективність концепції збуту.

**Таблиця 1.2**

**Принципи реалізації збутової концепції [23]**

Принцип	Опис
Акцент на продажах	Основна увага приділяється збуту товарів, а не задоволенню потреб споживачів.
Примусова реалізація	Використовуються активні методи продажу, які можуть включати агресивні маркетингові стратегії.
Короткострокові цілі	Ставляться конкретні, короткострокові цілі, такі як збільшення обсягу продажів і виконання планів.
Орієнтація на виробництво	Першочергово розглядаються можливості виробництва, а не потреби ринку.
Використання стимулів	Залучення покупців через різноманітні стимулюючі акції та знижки для підвищення обсягу продажів.
Нехтування зворотнім зв'язком	Ігнорування відгуків споживачів, що може призвести до недостатнього врахування їх потреб.
Фокус на нових покупцях	Основна увага приділяється залученню нових покупців, а не утриманню існуючих.

Традиційна маркетингова концепція змінює суть концепції збуту. Вона виникла в середині п'ятидесятих років, хоча сам маркетинг з'явився значно раніше. Концепція маркетингу полягає в орієнтації на покупців і включає комплекс дій, що забезпечить потреби ринку. Вона розпочинається з визначення фактичних та потенційних покупців і їхніх потреб. Згідно з цією концепцією, досягнення цілей підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, можливе лише шляхом дослідження потреб і бажань тих споживачів, яким організація пропонує товари та послуги, що відповідають вимогам щодо якості та ефективності.

Маркетингова концепція передбачає [2, 33]:

- виробляти те, що можна продати, а не намагатися реалізувати те, що виготовлено;
- цінувати споживача більше, ніж свій продукт;
- не просто продавати товари, а задовольняти потреби клієнтів;
- аналізувати не виробничі потужності, а потреби ринку та розробляти стратегії для їх задоволення.
- узгоджувати цілі, вимоги споживачів і ресурсні можливості компанії;
- пристосовуватися до змін у структурі та характеристиках споживачів;
- оцінювати вплив конкурентів, державного регулювання та інших зовнішніх факторів на діяльність підприємства;
- фокусуватися на довгострокових перспективах та враховувати потреби споживачів у більш широкому контексті.

Згідно з концепцією маркетингу, продаж є інструментом спілкування, комунікації та дослідження потреб споживачів. Якщо споживачі залишаються незадоволеними, слід змінити загальну стратегію, а не лише процес продажу. Підприємство планує та координує розробку маркетингових програм, спрямованих на задоволення виявлених потреб. Воно отримує прибуток, задовольняючи потреби покупців. У такій ситуації рішення про подальші дії приймаються не підприємствами чи урядом, а самими споживачами [13, 54].

Управлінська концепція соціально-етичного маркетингу є традиційною маркетинговою концепцією, яка враховує потреби та інтереси підприємства. Однак не всі компанії сьогодні впроваджують цю концепцію. Це пов'язано з тим, що маркетинг на практиці є дуже складним завданням, яке вимагає значних планових розрахунків, підготовки кадрів та додаткових витрат. Крім того, виникають сумніви не щодо практичної вигоди концепції маркетингу, а щодо її правомірності та законності застосування не тільки до споживачів та окремих підприємств, але й до всього суспільства. Тобто постає питання, чи дійсно маркетинг сприяє задоволенню індивідуальних потреб і довгострокових інтересів суспільства, чи не призводить бажання компаній

задовольнити запити споживачів до негативних наслідків для суспільства.

Необхідно підкреслити, що традиційна концепція маркетингу орієнтує на постійне стимулювання потреб і попиту. Це не лише задовольняє потреби та бажання споживачів, але й сприяє прагненню до безконтрольного зростання прибутку. Як показує практика, це часто призводить до порушення принципів раціонального споживання, виникнення дефіциту сировинних і енергетичних ресурсів, а також до збільшення забруднення навколишнього середовища.

Для раціоналізації споживання та забезпечення екологічної безпеки суспільства від негативних наслідків виробництва була розроблена нова концепція, що має на меті замінити традиційний маркетинг. Ф. Котлер назвав цю концепцію соціально-етичним маркетингом, яка передбачає досягнення цілей підприємства з урахуванням потреб не тільки окремих споживачів, але й суспільства в цілому.

Обов'язковими умовами для впровадження концепції соціально-етичного маркетингу [8, 35]:

- 1) визначення основної мети підприємства, яка полягає в задоволенні різноманітних потреб споживачів з урахуванням інтересів суспільства;
- 2) необхідність постійно шукати нові товари, які більшою мірою задовольняють попит і відповідають інтересам споживачів. Підприємство повинно бути готовим до внесення інновацій у свої продукти, враховуючи побажання покупців;
- 3) встановлення безперервного контакту зі споживачами, що підтримують компанію, а також проявлення турботи про задоволення їхніх потреб.

Окрім вищезгаданої класифікації концепцій маркетингу, існують і інші підходи до розвитку цього поняття. Наприклад, С. Коломойцев виділяє чотири етапи еволюції концепції маркетингу: маркетинг, зосереджений на збуті; функціональний маркетинг; маркетинг як концепція управління на ринку; інформаційний маркетинг.

У цій класифікації новим є визначення етапу еволюції, який називається інформаційним маркетингом. Таким чином, успішність підприємства сьогодні і в майбутньому залежить не лише від його виробничих і збутових можливостей, але, перш за все, від інновацій, знань, ноу-хау, наявності інформаційних ресурсів та вміння їх ефективно використовувати для посилення конкурентних переваг [6, 43].

Окрім впровадження інформаційних технологій у підприємницьку та маркетингову діяльність, важливим фактором, що впливає на еволюційний розвиток маркетингу та його концепції, є зростання галузі сервісного підприємництва. У світовій практиці майбутнє суспільство часто називають сервісним або економікою послуг, оскільки вважається, що понад половина національного продукту в усьому світі буде створюватися в цій сфері.

Перехід до суспільства послуг означає, що, подібно до епохи промислової революції, знадобляться нові управлінські та організаційні рішення в галузі маркетингу, технологій та управління взаємовідносинами між людьми: співробітниками підприємства та їх клієнтами і покупцями. У контексті розвитку конкуренції в сфері послуг виникає потреба в новій організаційній логіці підприємництва, яка відрізняється від тієї, що існувала в індустріальному суспільстві [28, 53].

Послуги стають основою для отримання конкурентних переваг, незалежно від їхньої сфери застосування: у промисловості (наприклад, технічне обслуговування та ремонт, навчання співробітників, консультаційні послуги, постачання матеріалів тощо) або в традиційній сфері обслуговування (банки, туристичні компанії, готелі, ресторани тощо). Це потребує нового підходу до управління, маркетингу, роботи з персоналом і фінансами. У цьому контексті маркетинг не може бути лише функцією, що виконується тільки фахівцями в області маркетингу та збуту [10, 47].

Маркетинг розширює свої функції, додаючи до дослідження, планування, стимулювання збуту й розподілу також взаємодію з покупцем. Ця взаємодія та довгострокові відносини вимагають менших витрат, ніж

маркетингові заходи, які потрібні для привернення уваги нових клієнтів до товару або послуги підприємства. Наприклад, відомо, що залучення нового клієнта обходиться компанії в шість разів дорожче, ніж організація повторних продажів для вже існуючого покупця. Якщо ж клієнт залишиться незадоволеним, повторне привернення його уваги буде значно дорожчим.

З'явлення нової функції маркетингу – управління взаємодією – дало можливість переглянути технологію маркетингу з інших, комунікативних перспектив. Наприклад, у скандинавській школі маркетинг почали розглядати як процес вигідного встановлення, підтримки та вдосконалення відносин з покупцями та іншими учасниками для досягнення цілей усіх сторін, залучених до угоди [4, 49].

Маркетинг взаємодії охоплює комунікації в більш широкому контексті - як будь-які відносини компанії з її партнерами, які сприяють отриманню прибутку. У промисловому маркетингу, наприклад, процес купівлі-продажу сприймається як тривалий і безперервний процес взаємодії між продавцем і організаціями-покупцями. Це пов'язано з тим, що бізнес-суб'єкти зазвичай працюють не з роздрібними, а з оптовими споживачами, яких менше, але які мають більші обсяги замовлень. Клієнти не піддаються чіткій сегментації з ясними межами, і більшість з них вимагає індивідуального підходу. Тому ефективність застосування класичної традиційної концепції маркетингу, яка ґрунтується на розробці стандартного комплексу заходів для середньостатистичного споживача, значно зменшується.

У 80-х роках шведські вчені запропонували нову концепцію управління маркетингом на ринках товарів і послуг, яка отримала назву маркетинг взаємодії. Головна ідея даного концепту полягає в тому, що управління маркетингом фокусується на відносинах (комунікаціях) з споживачами та іншими ланками ланцюга купівлі-продажу. Актуальність маркетингової взаємодії підтверджує той факт, що товари стають дедалі більш стандартизованими [19, 57].

Отже, єдиний спосіб зберегти споживача – це індивідуалізувати

відносини з ним, що стає можливим завдяки розвитку довгострокового партнерства. У цьому контексті відносини перетворюються на один з найважливіших ресурсів компанії, поряд із матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами. Як результат ефективної взаємодії, відносини стають продуктом, що об'єднує інтелектуальні та інформаційні ресурси - основні фактори стабільності ринкових відносин.

### **1.3 Методичні основи підвищення ефективності системи менеджменту в сучасному бізнес-середовищі**

Зростаюча конкуренція та динамічне ринкове середовище змушують компанії шукати ефективні способи підвищення продуктивності. Це проявляється у зменшенні витрат на виробництво, збільшенні прибутків, розширенні ринкового сегменту та інших показниках. Вони повинні швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, зокрема, розширювати свою цільову аудиторію та підтримувати конкурентоспроможність. Ці виклики ставлять підприємства в умови постійних змін, що вимагає пошуку нових рішень і стратегій для досягнення успіху [14, 48].

До основних складових розвитку сучасних підприємств, які впливають на підвищення ефективності їхньої діяльності, можна віднести [36, 60]:

- оновлення та технічне вдосконалення основних засобів виробництва;
- підвищення технологічного рівня виробництва та збільшення обсягів експорту завдяки виготовленню високотехнологічних продуктів;
- ліквідацію непродуктивного використання трудових ресурсів;
- збереження лише необхідної кількості працівників і запобігання прихованому безробіттю у різних формах;
- зменшення витрат на матеріали в процесі виробництва та впровадження технологій, які забезпечують ефективне використання ресурсів, запобігання втратам і скорочення відходів з метою збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції;
- запровадження методів, які ставлять споживача в центр уваги та

створюють систему управління взаємовідносинами з клієнтами;

– використання інформаційних технологій для автоматизації та контролю виробничих процесів.

Елементи, які можна об'єднати (ресурси та можливості) на підприємстві і які можна підвищити шляхом управлінських заходів для покращення загальної ефективності підприємства, представлені в таблиці 1.3.

**Таблиця 1.3**

**Вектори управлінського впливу на ефективність діяльності підприємства [27]**

Вектори управлінського впливу	Опис
Послідовна реалізація контрольних та управлінських прийомів	Застосування систематичних методів управління для забезпечення досягнення поставлених цілей та контролю за їх виконанням.
Визначення завдань	Формулювання чітких, досяжних та вимірюваних цілей, які повинні бути реалізовані підприємством.
Система розподілу обов'язків	Організація та розподіл функцій серед працівників для оптимізації робочих процесів та підвищення відповідальності.
Оцінка виконання завдань	Аналіз результатів виконання поставлених завдань, виявлення відхилень та вжиття коригувальних заходів.
Формулювання задач	Створення конкретних, структурованих задач для команди, які сприяють досягненню загальних цілей підприємства.
Управлінський процес	Безперервний цикл планування, організації, контролю та корекції діяльності підприємства для досягнення оптимальних результатів.
Фактори та стандарти оцінки	Визначення критеріїв та норм для оцінки результативності працівників та відділів, що дозволяє забезпечити високу продуктивність.
Оцінювання кадрів	Процес оцінки компетенцій, продуктивності та потенціалу працівників для оптимізації використання людських ресурсів.
Результати	Фінальні показники, які відображають досягнення цілей підприємства та ефективність управлінських заходів.

Основні чинники, що сприяють підвищенню ефективності роботи підприємств, можна згрупувати в три основні сфери [18, 50]:



- управління витратами та активами;
- розвиток і вдосконалення виробничих процесів та інших видів діяльності;
- зміни в системі управління підприємством та його всіма аспектами діяльності.

Підприємства активно вивчають свої витрати та ресурси для їх ефективної оптимізації. Це передбачає пошук можливостей зменшення витрат на виробництво та оптимального використання ресурсів, що може включати поліпшення управління запасами, оптимізацію постачання, а також зниження втрат і відходів.

Перший з цих напрямків, орієнтований на покращення результатів діяльності підприємства, акцентує увагу на важливості аналізу ефективності використання наявних матеріальних ресурсів і робочої сили. При цьому потрібно враховувати рівень використання техніки в різні періоди, а також складові вартості виробництва продукції, зокрема, щодо частки зносу, витрат на матеріали та заробітну плату в цій структурі. Ці показники є важливими для аналізу і повинні розглядатися з урахуванням часових змін, а також слід прагнути порівнювати їх з показниками конкурентів, якщо така можливість є. Що стосується оборотних активів, найважливішим показником є швидкість їх обертання. Тому важливо проаналізувати фактори, які сприяють її підвищенню, включаючи [20, 55]:

- зменшення незавершених виробничих циклів;
- поліпшення управління матеріально-технічними ресурсами;
- підвищення активності маркетингових кампаній;
- зменшення обсягів заборгованості клієнтів.

Оптимізація незавершених робочих процесів передбачає усунення зайвих запасів та незакінчених виробничих операцій, які можуть затримувати використання робочих ресурсів і викликати додаткові витрати. Аналіз охоплює виявлення основних причин незавершеності процесів і розробку стратегій для їх зменшення.

Оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами є ключовим елементом, що передбачає ефективне використання матеріалів та технічних ресурсів, включаючи зменшення витрат і запобігання втратам. Цей процес полягає в детальному аналізі закупівель, використання матеріалів та управління запасами.

Збільшення обсягів продажів і розширення ринкового сегмента вимагає активних маркетингових дій, які включають розробку ефективних стратегій, проведення рекламних кампаній та активну взаємодію з клієнтами. Для досягнення цих цілей потрібно активно впроваджувати маркетингові підходи. Цей процес охоплює аналіз ринку та споживчих потреб, а також розробку й реалізацію стратегій, що мають на меті залучення нових клієнтів і підвищення лояльності наявних. До нього входить також проведення рекламних кампаній для підвищення обізнаності про продукти або послуги, а також активна взаємодія з клієнтами для збору відгуків, врахування їхніх потреб і реагування на їхні запити [29, 51].

Зменшення обсягів непогашених боргів клієнтів полягає в зниженні їх заборгованості перед підприємством. Аналіз цього процесу включає виявлення причин виникнення боргів і розробку заходів для їх зменшення, що може включати вдосконалення кредитних умов та покращення взаємодії з клієнтами. Таким чином, скорочення непогашених боргів означає зменшення суми заборгованості, яку клієнти мають перед підприємством. Цей процес передбачає вивчення причин, які призводять до виникнення заборгованості, а також розробку заходів для її зменшення. Серед цих заходів можуть бути вдосконалення умов кредитування, створення ефективної системи стягнення боргів, а також покращення комунікації та взаємодії з клієнтами, щоб уникнути виникнення заборгованості.

Крім того, важливо звернути увагу на інші способи ефективного використання матеріальних активів. Це передбачає аналіз основних причин втрат і нераціонального використання ресурсів, розробку обґрунтованих норм витрат матеріалів, організацію використання вторинних ресурсів,

створення системи заохочення економії сировини та матеріалів, а також оцінку її ефективності. Також слід акцентувати увагу на впровадженні сучасних інноваційних сировинних матеріалів. Усі ці дії націлені на оптимізацію використання матеріальних ресурсів та зменшення витрат, що в свою чергу підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства [46].

При оцінці раціонального використання людських ресурсів підприємства слід звернути увагу на такі аспекти: внутрішні витрати робочого часу; затрати часу, пов'язані зі змінами в складі персоналу; рівень використання механічних, автоматизованих та комп'ютерних засобів праці; оцінка системи мотивації працівників; визначення кваліфікаційних характеристик працюючих [16, 37].

У рамках другого напрямку, що стосується організації, здійснюється пошук методів для покращення результативності процесів, які відбуваються всередині підприємства. У цьому контексті основна увага зосереджена на ефективності управління, яка є ключовим аспектом.

Важливим елементом високої продуктивності підприємства, а отже, й істотним резервом для її поліпшення, є організація виробничого процесу. У конкретних умовах підприємства потрібно аналізувати всі аспекти, що впливають на ефективність організації робочого процесу, починаючи з робочого середовища працівника чи спеціаліста і закінчуючи загальним рівнем функціонування підприємства. Для виробничих підприємств, враховуючи особливості їхньої діяльності, важливо зосередитися на впровадженні більш ефективних виробничих методів, таких як масове виробництво, що включає в себе такі напрямки [30, 42]:

- оптимізація процесів. Покращення робочих процесів і виробничих процедур може призвести до зростання продуктивності та якості продукції;
- розширення асортименту та ринкових сегментів. Створення нових продуктів або послуг та розширення географічного охоплення ринків може сприяти збільшенню обсягів продажів і посилити ринкову присутність;

- поліпшення управління. Оптимізація організаційної структури, впровадження сучасних систем управління та використання інформаційних технологій можуть покращити управлінські процеси;

- якість та інновації. Зосередження на підвищенні якості продукції та впровадженні інноваційних рішень робить підприємство більш конкурентоспроможним.

Ще однією стратегією для підвищення продуктивності є технологічний підхід, який включає два важливі аспекти: матеріальний та нематеріальний. Перший аспект передбачає модернізацію технічної інфраструктури, а другий охоплює організаційні та правові питання. Для подолання механічного та технологічного відставання необхідно не лише перейти на сучасні технології, а й впровадити комплексний підхід, відомий як корпоративна культура. Зміни в управлінській системі підприємства та всіх його діяльностей є однією з основних областей, що сприяє підвищенню продуктивності роботи підприємств. Ця сфера включає різні аспекти, які можна розглядати в більш широкому контексті [26, 39]:

- управління витратами та ресурсами. Ефективне управління фінансовими та матеріальними ресурсами передбачає раціональне використання бюджету, оптимізацію процесів закупівлі та логістики;

- стратегічне управління. Розробка та реалізація стратегічних планів і цілей, які визначають напрямок діяльності підприємства;

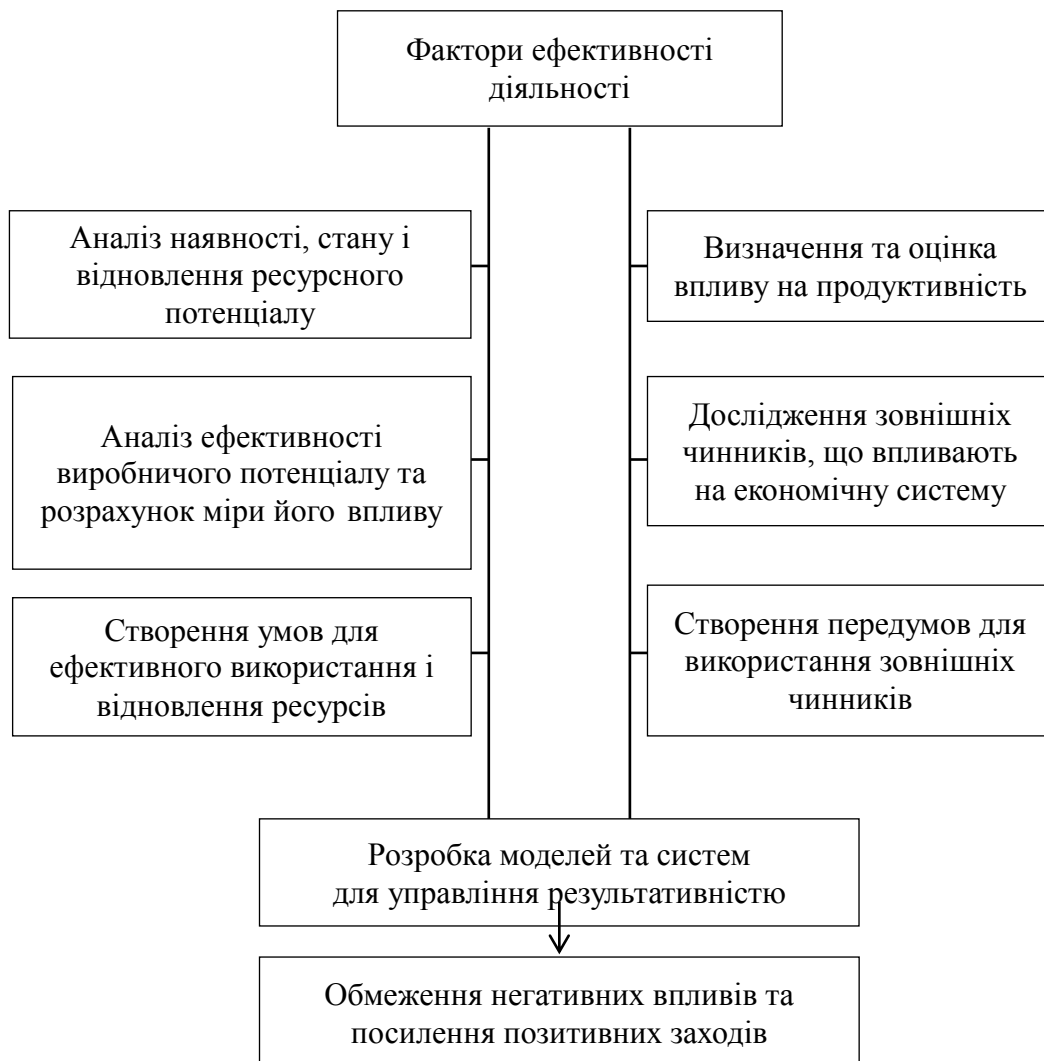
- управління якістю. Забезпечення високої якості продукції або послуг, що включає впровадження системи контролю якості та дотримання стандартів;

- управління ресурсними потоками. Спостереження та оптимізація внутрішніх процесів і потоків на підприємстві, що охоплює виробництво, логістику, управління запасами та фінансовий обіг;

- організаційна структура та управління. Розробка оптимальної організаційної структури та управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Запровадження змін, зумовлених внутрішніми та зовнішніми факторами, з метою підвищення продуктивності підприємств, призведе до позитивних результатів не тільки в економічному аспекті, але й у соціальній та екологічній сферах.

Основним шляхом підвищення економічної ефективності є оптимізація використання ресурсного потенціалу компанії (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства [40]**

Організація умов для ефективного використання та відновлення ресурсів включає різноманітні аспекти, які спрямовані на оптимізацію використання ресурсів і забезпечення їхньої стійкої регенерації. Забезпечення

цих умов є важливим завданням для підприємств, оскільки це сприяє підвищенню їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності досягати стратегічних цілей. Крім того, впровадження інноваційних технологій і практик управління може істотно зменшити витрати на ресурси та підвищити їхню ефективність. Таким чином, створення сприятливого середовища для ресурсного менеджменту може стати основою для довгострокового успіху підприємства.

### **Висновки до розділу 1:**

1. Підходи до управління господарською діяльністю підприємства в кризових умовах залежать від характеру кризи, її масштабів та галузевих особливостей. Кожен підхід спрямований на стабілізацію діяльності підприємства, оптимізацію витрат та забезпечення його виживання на ринку. Основне завдання системи управління в умовах кризи полягає в своєчасному виявленні проблем та прийнятті управлінських рішень, що допоможуть зменшити негативний вплив цих процесів на стан об'єкта.

2. Зміни в концепції маркетингу в значній мірі зумовлені поточним станом і взаємодією таких суб'єктів у ринковому середовищі, як виробник (продавець), споживач (покупець) та державні органи. Єдиний спосіб зберегти споживача – це індивідуалізувати відносини з ним, що стає можливим завдяки розвитку довгострокового партнерства. У цьому контексті відносини перетворюються на один з найважливіших ресурсів компанії, поряд із матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами. Як результат ефективної взаємодії, відносини стають продуктом, що об'єднує інтелектуальні та інформаційні ресурси - основні фактори стабільності ринкових відносин.

3. Зростаюча конкуренція та динамічне ринкове середовище змушують компанії шукати ефективні способи підвищення продуктивності. Це проявляється у зменшенні витрат на виробництво, збільшенні прибутків, розширенні ринкового сегменту та інших показниках. Вони повинні швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, зокрема, розширювати свою цільову

аудиторію та підтримувати конкурентоспроможність. Ці виклики ставлять підприємства в умови постійних змін, що вимагає пошуку нових рішень і стратегій для досягнення успіху.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ОСТАПЕНКО І.А.**

#### **2.1. Організаційно-правова характеристика ФОП Остапенко І.А.**

ФОП Остапенко І.А. є самостійним суб'єктом підприємництва, здійснює свою діяльність на засадах повної комерційної відповідальності та фінансової незалежності.

ФОП Остапенко І.А. функціонує за спрощеною системою оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку, здійснює регулярні платежі до бюджету за спрощеною процедурою, що дає змогу зосередитись на основних аспектах діяльності без необхідності складних податкових розрахунків. Однак, незважаючи на переваги спрощеної системи, вона несе повну відповідальність за свої фінансові зобов'язання.

ФОП Остапенко І.А. має повну свободу управління своїм бізнесом, але одночасно має ретельно контролювати всі фінансові операції та зобов'язання, щоб мінімізувати ризики втрати особистих активів у разі несприятливих умов ведення бізнесу.

Основною метою діяльності ФОП Остапенко І.А. є встановлення та зміцнення позицій лідера на внутрішньому ринку шляхом активного просування продукції та надання якісних послуг. Для досягнення цієї мети спрямовано зусилля на збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Важливим аспектом є стратегічне позиціонування на ринку, що дозволяє ефективно задовольняти

потреби споживачів і формувати позитивний імідж підприємства. Отримання стабільного прибутку досягається через розширення асортименту та впровадження сучасних методів маркетингу для залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Основні напрямки діяльності ФОП Остапенко І.А. – роздрібна торгівля канцелярськими товарами та надання бухгалтерських послуг. До інших видів діяльності належать консультування з питань інформатизації, управління комп'ютерним обладнанням, ремонт комп'ютерів пристроїв тощо.

Процес управління ФОП Остапенко І.А. здійснюється за лінійною організаційною структурою. Дана структура управління має такі ознаки:

- єдиний центр управління: власник (ФОП) є основним керівником, який приймає всі рішення і відповідає за виконання різноманітних функцій (фінансові, адміністративні, маркетингові, операційні тощо);

- простота структури: у даній структурі немає складної ієрархії або поділу на функціональні підрозділи. Підприємець виконує більшість функцій самостійно;

- наймані працівники (продавці, консультанти, тощо), безпосередньо підпорядковуються власнику, без додаткових рівнів управління;

- гнучкість і оперативність: така структура дозволяє швидко приймати рішення і реагувати на зміни ринку або клієнтські запити без необхідності погоджувати їх з іншими рівнями управління.

Лінійна структура підходить для малого бізнесу, де не потрібне складне розмежування функцій і де власник має безпосередній контроль над усіма аспектами діяльності.

Щоб зрозуміти, як дана структура впливає на розвиток і вдосконалення підприємства, потрібно провести аналіз її сильних і слабких сторін, а також дослідити можливі шляхи вдосконалення та мінімізації негативних аспектів.

Переваги, недоліки та рекомендації щодо зменшення негативних впливів даної структури представлено в таблиці 2.1.

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони лінійної структури, можна



дійти висновку, що дана організаційна структура є дієвою для управління ФОП Остапенко І.А. і є найбільш оптимальним вибором для його діяльності.

Основною перевагою такої структури є її простота та зрозумілість. Власник бізнесу має повний контроль над усіма процесами і може швидко приймати рішення, що забезпечує гнучкість у роботі та оперативне реагування на зміни ринку або потреби клієнтів. Окрім того, така структура дозволяє мінімізувати витрати на управлінський персонал, оскільки власник самостійно виконує більшість функцій, що сприяє економії коштів.

**Таблиця 2.1**

**Характеристика сильних і слабких сторін лінійної структури управління для фізичної особи-підприємця (ФОП)**

Переваги	Недоліки	Рекомендації
Проста і зрозуміла структура управління	Високе навантаження на власника, оскільки всі рішення приймаються ним особисто	Делегувати частину рутинних завдань (наприклад, бухоблік, обслуговування клієнтів) найманим працівникам або фрілансерам
Гнучкість і швидкість прийняття рішень	Обмежені можливості для розвитку бізнесу через відсутність спеціалізованих підрозділів	Створити мінімальні функціональні підрозділи (наприклад, бухгалтер, продавці) при розширенні бізнесу
Безпосередній контроль власника за всіма процесами	Власник ризикує перевантажитись через необхідність керувати всіма аспектами діяльності	Використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів (бухгалтерія, замовлення, склад тощо)
Мінімальні витрати на управління і персонал	Відсутність можливості делегування стратегічних завдань, що може призвести до уповільнення розвитку	Розробити план розвитку бізнесу з можливістю поступового розширення і найму фахівців для виконання ключових функцій

З іншого боку, це призводить до значного навантаження на власника,

адже він змушений одночасно виконувати кілька ролей: керівника, бухгалтера, маркетолога та адміністратора. Відсутність спеціалізованих підрозділів може обмежувати можливості для розширення бізнесу, оскільки одна людина не здатна ефективно керувати всіма аспектами великої діяльності. Згодом власник ризикує перевантажитися, що може негативно вплинути на продуктивність і темпи розвитку підприємства.

Для вирішення даних проблем рекомендується делегувати частину рутинних завдань, таких як бухгалтерський облік або обслуговування клієнтів, найманим працівникам чи фрілансерам. Це дозволить знизити навантаження і забезпечити більший фокус на стратегічних питаннях. Важливим кроком є також створення мінімальних функціональних підрозділів при розширенні бізнесу. Для підвищення ефективності варто використовувати спеціалізовані програми для автоматизації процесів, що зменшить необхідність ручної роботи. Планування подальшого розвитку з акцентом на поступове розширення бізнесу і залучення фахівців для виконання ключових функцій стане важливим етапом в оптимізації цієї структури управління.

SWOT-аналіз підприємства є важливим інструментом стратегічного планування, що дозволяє систематично оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на його діяльність. Проведення SWOT-аналізу допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, що виникають у навколишньому середовищі. Це забезпечує глибоке розуміння позиції підприємства на ринку та його конкурентоспроможності. Завдяки такому аналізу управлінці отримують можливість сформулювати ефективні стратегії для використання наявних переваг і ресурсів, а також вжити заходів для усунення слабкостей.

SWOT-аналіз створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, допомагає встановити пріоритети в діяльності підприємства. Завдяки цим знанням, керівники можуть ефективніше планувати ресурси, адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі і,

як наслідок, підвищувати загальну ефективність господарської діяльності.

Розглянемо сильні та слабкі сторони ФОП Остапенко І.А., а також визначимо можливості та загрози, які впливають на його діяльність на ринку, використовуючи SWOT-аналіз. Результати аналізу представлено в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**SWOT-аналіз факторів впливу на діяльність ФОП Остапенко І.А.**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкий асортимент канцелярських товарів</li> <li>2. Наявність постійних клієнтів у сфері бухгалтерських послуг</li> <li>3. Досвід у сфері бухгалтерії та торгівлі</li> <li>4. Гнучкі умови співпраці з клієнтами</li> <li>5. Оперативне надання послуг</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежені фінансові ресурси для розширення</li> <li>2. Невелика команда, що може уповільнити виконання замовлень</li> <li>3. Залежність від обмеженої кількості постачальників</li> <li>4. Недостатня маркетингова стратегія для розширення бізнесу</li> <li>5. Відсутність онлайн-присутності для залучення нових клієнтів</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту товарів через співпрацю з новими постачальниками</li> <li>2. Використання онлайн-платформ для розширення клієнтської бази</li> <li>3. Участь у тендерах на постачання канцелярії для організацій</li> <li>4. Розвиток довгострокових відносин із корпоративними клієнтами</li> <li>5. Автоматизація процесів обліку для оптимізації часу та ресурсів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання конкуренції на ринку канцелярських товарів та бухгалтерських послуг</li> <li>2. Зміни в законодавстві, які можуть ускладнити надання бухгалтерських послуг</li> <li>3. Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність клієнтів</li> <li>4. Підвищення цін на канцелярські товари через інфляцію</li> <li>5. Нестабільність постачальників через зовнішні економічні фактори</li> </ol>

SWOT-аналіз діяльності ФОП Остапенко І.А. свідчить, що підприємство має ряд сильних сторін, зокрема, широкий асортимент товарів, постійних клієнтів і гнучкі умови співпраці. Однак обмежені фінансові ресурси, недостатня маркетингова стратегія та відсутність онлайн-

присутності стримують його розвиток. Незважаючи на можливості розширення асортименту, автоматизації процесів та виходу на нові ринки, зовнішні загрози, як-от зростання конкуренції, економічна нестабільність і підвищення цін, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного розвитку підприємства**

Для оцінки фінансового і економічного розвитку підприємства необхідно, в першу чергу, провести аналіз активів і зобов'язань ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років. Аналіз даних показників дозволяє оцінити зміни у структурі активів та зобов'язань підприємства, а також виявити тенденції в управлінні ресурсами. Аналіз активів та зобов'язань є важливим інструментом для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, що дозволяє не лише визначити поточні значення активів та зобов'язань, а й виявити зміни у їхній структурі протягом певного періоду. Даний аналіз дає змогу оцінити, як підприємство управляє своїми ресурсами, в тому числі, які активи використовуються найбільш ефективно, а які потребують уваги або оптимізації.

Крім того, дослідження змін у складі активів і зобов'язань допомагає виявити тенденції в управлінні ресурсами, такі як концентрація на інвестуванні в основні фонди або, навпаки, у збільшенні оборотних активів, що, в свою чергу, може відобразити стратегічні рішення керівництва щодо розвитку підприємства, адаптації до змінюваних умов ринку або вдосконалення фінансового управління (табл. 2.3-2.5).

На основі даних таблиці можна зробити кілька важливих висновків: загальна вартість активів за період з 2021 по 2023 рік зросла на 323,2 тис. грн, що становить 12,72%. Це свідчить про загальне покращення фінансового становища ФОП Остапенко І.А., відображаючи зростання його активів.

Вартість основних активів також зросла на 163,6 тис. грн. або на 0,81%, що демонструє поступове оновлення або приріст основних засобів. Оборотні активи зросли на 304,7 тис. грн. або на 22,8%, що вказує на збільшення

обсягів оборотних коштів, які використовуються для забезпечення поточної діяльності підприємства. Вартість матеріальних запасів збільшилася на 79,4 тис. грн. (або 8,65%). Це свідчить про накопичення запасів, необхідних для комерційних потреб підприємства.

Таблиця 2.3

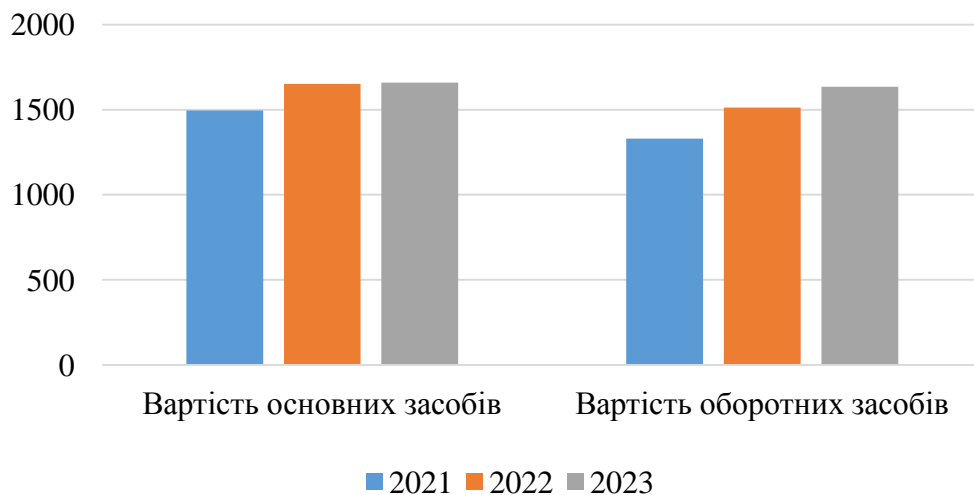
## Аналіз структури активів ФОП Остапенко І.А. в динаміці

Показник	Роки			Відхилення 2023р. від 2021р.	
	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
Загальна вартість активів, тис. грн.	2541,2	2843,5	2864,4	323,2	12,72
Вартість основних активів, тис. грн.	1496,2	1652	1659,8	163,6	10,81
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1330,6	1513,3	1635,2	304,7	22,8
Вартість матеріальних запасів, тис. грн.	918	957,7	997,4	79,4	8,65
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	186,7	215,5	216,8	30,1	16,01
Грошові кошти, тис. грн.	174,5	227,9	248	73,6	42,12
Первісна вартість активів, тис. грн.	3151,6	3603,2	3755,4	603,9	19,11

Дебіторська заборгованість зросла на 30,1 тис. грн. (або 16,01%), що вказує на зростання проблем із оплатою з боку контрагентів. Підвищення дебіторської заборгованості потребує контролю, щоб уникнути проблем із грошовими потоками.

Грошові кошти за період значно зросли – на 73,6 тис. грн. (або 42,12%), що є позитивним фактором, оскільки це збільшує ліквідність підприємства та його здатність покривати поточні зобов'язання. Первісна вартість активів зросла на 603,9 тис. грню (або 19,11%), що свідчить про суттєве інвестування в активи.

Отже, ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивну динаміку зростання активів у період з 2021 по 2023 рік. Збільшення основних та оборотних активів свідчить про розвиток бізнесу, а значний ріст грошових коштів та ліквідних активів підтверджує покращення фінансового стану. Однак варто звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, яке потребує контролю, щоб уникнути потенційних фінансових ризиків. Динаміку основних та оборотних активів ФОП Остапенко І.А. відображено на рис. 2.1.



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

Отже, зростання вартості основних активів свідчить про поступове оновлення та приріст основних засобів, що є важливим для стабільного функціонування підприємства. Збільшення оборотних активів демонструє нарощування обсягів коштів, необхідних для підтримки поточної діяльності. Це свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства, що дозволяє йому ефективніше функціонувати та реагувати на ринкові зміни.

Результати дослідження свідчать: статутний капітал залишається незмінним протягом аналізованого періоду 2021-2023 років і становить 918,4 тис. грн. Тобто підприємство не змінювало свого статутного капіталу і не залучало додаткових інвестицій на цьому рівні. Власний капітал зріс на 340,1 тис. грн. або на 19,42%. Зростання власного капіталу є позитивним

показником, що свідчить про зміцнення фінансового стану підприємства, можливе за рахунок накопичення прибутку або ефективного управління ресурсами.

Залучений капітал та короткострокові зобов'язання зменшилися на 21,8 тис. грн або на 2,61%, що свідчить про зниження зовнішніх запозичень або зобов'язань перед контрагентами.

Таблиця 2.4

**Динаміка капіталу та короткострокових зобов'язань  
ФОП Остапенко І.А.**

Показник	Роки			Відхилення, 2023р. від 2021р.	
	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
Статутний капітал, тис. грн.	918,4	918,4	918,4	0	0,00
Власний капітал, тис. грн.	1741,3	2060,6	2081,5	340,1	19,42
Залучений капітал, тис. грн.	799,9	783	778,1	-21,8	-2,61
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	799,9	783	778,1	-21,8	-2,61
Чисті оборотні активи, тис. грн.	245,2	408,5	490,3	245,2	100,00
Частка власних оборотних активів	1,7	0,4	1,9	0,2	13,11
Показник постійності активів	0,0	0,6	0,0	0,0	0

Чисті оборотні активи зросли вдвічі — на 245,2 тис. грн, що становить 100% приросту, що вказує на поліпшення ліквідності та зростання обсягу вільних ресурсів для підтримки операційної діяльності. Частка власних оборотних активів також дещо зросла - на 13,11%, що є позитивним фактором, оскільки збільшення частки власних активів підвищує фінансову стійкість підприємства та знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Показник постійності активів у 2022 році тимчасово зріс до 0,6, проте у 2023 році повернувся до нульового значення. Це свідчить про

відсутність значних змін у структурі довгострокових активів підприємства у 2023 році.

Отже, ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивну динаміку капіталізації, зокрема за рахунок зростання власного капіталу і чистих оборотних активів. Скорочення залучених коштів і короткострокових зобов'язань знижує фінансові ризики, що робить підприємство більш стійким у довгостроковій перспективі.

**Таблиця 2.5**

**Оцінка капіталізації ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки**

Показник	Роки			Відхилення, 2023р. від 2021р.	
	2021	2022	2023	абс., +/-	відн., %
Грошові кошти, тис. грн.	174,5	227,9	248	73,6	42,11
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	186,7	215,5	216,8	30,1	16,01
Чисті оборотні активи, тис. грн.	245,2	408,5	490,3	245,2	100
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	799,9	783	778,1	-21,8	-2,61
Власний капітал, тис. грн.	1741,3	2060,6	2081,5	340,2	19,42
Залучений капітал, тис. грн.	799,9	783	778,1	-21,9	-2,61
Частка власних оборотних активів	1,7	0,4	1,9	0,2	13,11

Проаналізувавши таблицю 2.5 встановлено, що грошові кошти ФОП Остапенко І.А. зросли на 73,6 тис. грн., що становить приріст 42,11%. Це свідчить про поліпшення ліквідності підприємства, що дозволяє йому ефективніше покривати поточні витрати і виконувати свої фінансові зобов'язання. Дебіторська заборгованість збільшилася на 30,1 тис. грн. або на 16,01%, що вказує на зростання обсягів реалізації товарів чи послуг, але

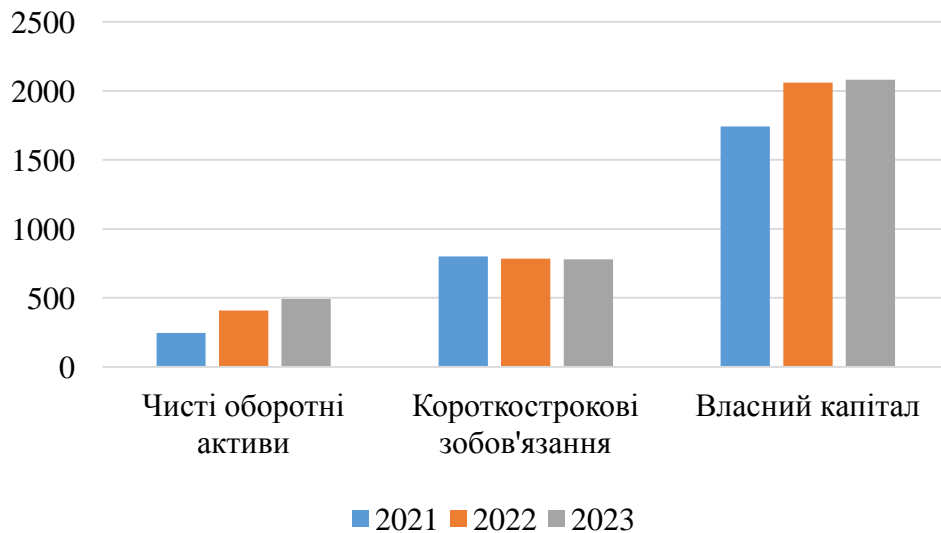


водночас свідчить про збільшення зобов'язань з боку покупців перед підприємством, що може вплинути на його грошовий обіг у разі затримок платежів.

Чисті оборотні активи зросли на 245,2 тис. грн., що є подвоєнням показника. Такий значний приріст свідчить про ефективне управління оборотними активами і, можливо, зменшення короткострокових зобов'язань. Короткострокові зобов'язання знизилися на 21,8 тис. грн. або на 2,61%. Це свідчить про зменшення боргового навантаження на підприємство, що є позитивним фактором для його фінансової стійкості.

Власний капітал збільшився на 340,2 тис. грн. або на 19,42%, що свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства, що є позитивною динамікою накопичення власних ресурсів і зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Залучений капітал та короткострокові зобов'язання знизилися (-21,9 тис. грн., -2,61%). Частка власних оборотних активів зростає на 13,11%, що демонструє збільшення частки власних ресурсів у фінансуванні оборотних активів.

Отже, ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивну динаміку капіталізації за 2021-2023 роки, зокрема через збільшення власного капіталу, зростання чистих оборотних активів і зменшення короткострокових зобов'язань. Підприємство стає менш залежним від зовнішніх запозичень, що підвищує його фінансову стійкість і готовність до покриття короткострокових зобов'язань (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка капіталізації ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки**

Аналізуючи господарську діяльність підприємства, важливим етапом є дослідження структури основних фондів. Основні фонди ФОП Остапенко І.А., що включають будівлі, споруди, обладнання та інші засоби праці тривалого використання, є основою для стабільної діяльності та ефективного функціонування бізнесу (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Структура та динаміка основних активів підприємства  
за 2021-2023 роки**

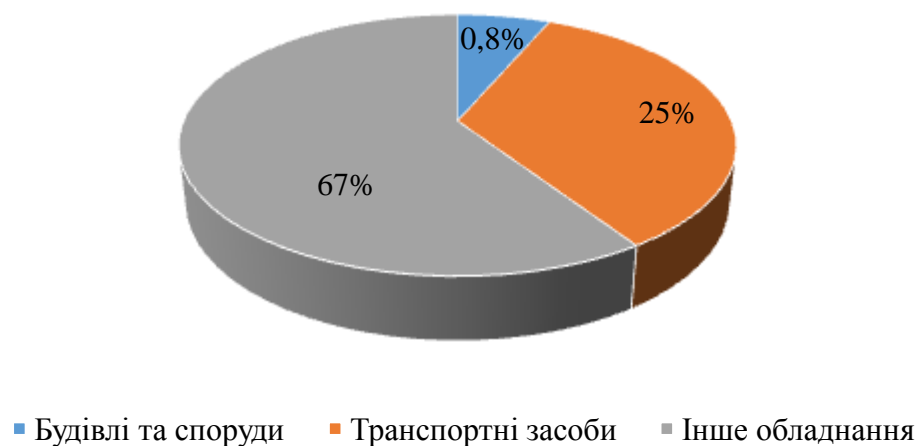
Види основних засобів	Роки		Відхилення, тис. грн.	Темпи приросту, %
	2021	2023		
Будівлі	1020,5	1128,0	107,5	10,53
Транспортні засоби	360,2	407,8	47,8	13,27
Інше основне обладнання	116,2	124	7,8	6,72
Усього	1496,2	1659,8	163,6	10,94

Проаналізувавши таблицю 2.6 можна зробити висновок: зростання вартості будівель з 1020,5 тис. грн у 2021 році до 1128,0 тис. грн. у 2023 році, що становить 107,5 тис. грн (10,53%), свідчить про поліпшення

інфраструктури підприємства, що позитивно вплине на його діяльність. Вартість транспортних засобів також зросла з 360,2 тис. грн. до 407,8 тис. грн., що є свідченням оновлення автопарку (47,8 тис. грн., або 13,27%), що також може підвищити ефективність логістики. Незначне зростання вартості іншого основного обладнання з 116,2 тис. грн. до 124,0 тис. грн. (6,72%) вказує на поступове оновлення, що позитивно вплине на продуктивність. Загалом, загальне зростання вартості основних засобів з 1496,2 тис. грн до 1659,8 тис. грн. (10,94%) відображає позитивну тенденцію в розвитку підприємства і свідчить про активні інвестиції в основний капітал.

Отже, зростання вартості основних засобів свідчить про активну інвестиційну діяльність ФОП Остапенко І.А., що може позитивно вплинути на конкурентоспроможність та ефективність підприємства в цілому.

Структуру основних засобів ФОП Остапенко І.А. проілюстровано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Структура основних засобів ФОП Остапенко І.А. за 2023 рік**

Аналіз структури основних засобів за 2023 рік показує, що найбільшу частку складають будівлі, вартість яких становить 1128,0 тис. грн. Це свідчить про значну інвестицію в інфраструктуру підприємства. Транспортні

засоби займають другу позицію з показником 407,8 тис. грн, що свідчить про важливість логістичної підтримки та мобільності для діяльності підприємства. Інше основне обладнання оцінюється в 124 тис. грн, що є меншою частиною основних засобів. Отже, структура основних засобів збалансована, з домінуванням інфраструктурних об'єктів та транспорту, що вказує на націленість підприємства на стабільний розвиток.

Рівень економічного розвитку підприємства значною мірою залежить від його здатності генерувати прибуток шляхом раціонального управління витратами. Кожен учасник економічної діяльності має на меті забезпечити гармонію між витратами та доходами. Вивчення показників рентабельності витрат і ефективності їх формування дозволяє здійснити комплексний аналіз управлінських рішень щодо витрат у ФОП Остапенко І.А. (табл. 2.7).

**Таблиця 2.7**

**Оцінка ефективності витрат ФОП Остапенко І.А. в динаміці**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. до 2021р., (+/-)
Загальна рентабельність витрат	146,09	127,64	161,45	15,37
Коефіцієнт відшкодування витрат	0,68	0,8	0,83	0,16
Рентабельність операційної діяльності	69,81	74,02	78,92	9,12
Коефіцієнт покриття фінансових витрат	0,59	0,59	0,62	0,04
Показник покриття витрат на адміністрацію	0,08	0,06	0,07	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,08	0,08	0,12	0,04

Аналіз таблиці 2.7 показує позитивні зміни в показниках ефективності витрат за період з 2021 по 2023 роки. Загальна рентабельність витрат зросла на 15,37, що свідчить про покращення прибутковості витрат підприємства. Коефіцієнт відшкодування витрат також збільшився до 0,83, що вказує на

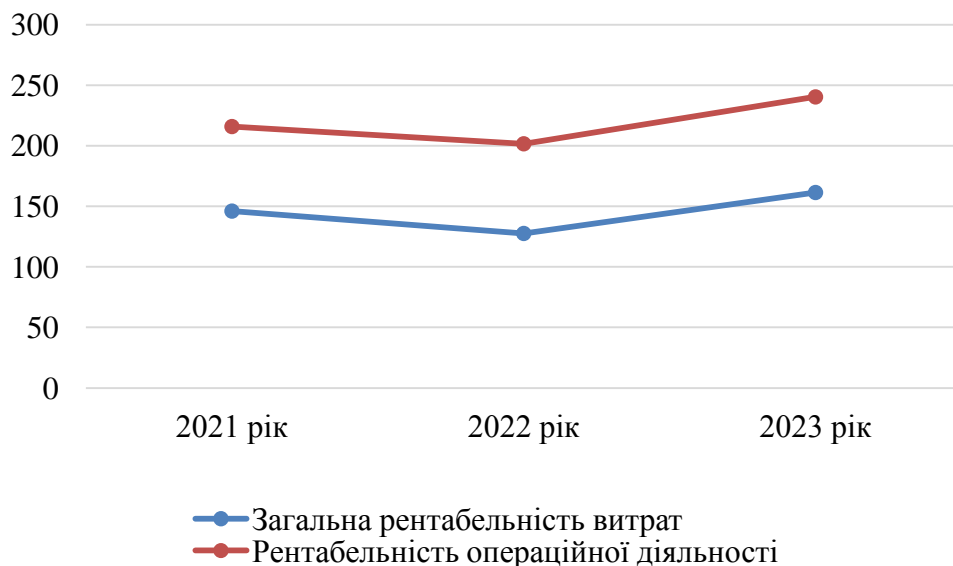
зростання доходів, які перевищують витрати.

Рентабельність операційної діяльності зросла на 9,12, що підтверджує ефективність операційних процесів.

Однак, показник покриття витрат на адміністрацію знизився до 0,07, що може свідчити про неефективне управління адміністративними витратами. З іншого боку, коефіцієнт покриття витрат на збут зріс до 0,12, що вказує на поліпшення ефективності збутової діяльності.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку в управлінні витратами, зокрема у сфері операційної діяльності та збуту, хоча адміністративні витрати потребують подальшої уваги.

Загальна рентабельність витрат ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки відображено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка показників ефективності витрат ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки**

Аналіз змін у структурі персоналу є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації управлінських процесів та покращення загальної ефективності. Дослідження чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. за досліджуваний період представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Аналіз чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. від 2021р.	
				тис. грн.	%
Середньоспискова чисельність працівників:	21	23	26	5	23,8
управлінський персонал	2	2	1	-1	50,0
операційний персонал	12	14	15	3	25,0

Аналіз чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки свідчить про позитивні зміни у загальній чисельності працівників, яка зростає з 21 до 26 осіб, що становить приріст на 23,8%. Основне зростання відбулося за рахунок операційного персоналу, чисельність якого збільшилась на 3 особи (25%), що вказує на розширення збільшення обсягів продаж підприємства. Однак чисельність управлінського персоналу скоротилася на 1 особу, що становить зниження на 50%. Це вказує на оптимізацію управлінських процесів, перерозподіл функцій між наявними працівниками (рис. 2.5).

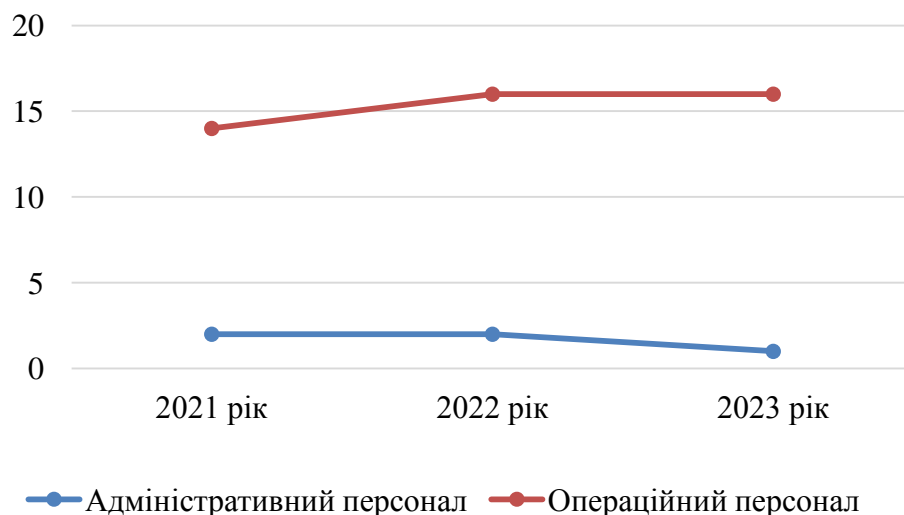


Рис. 2.5. Динаміка чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки

Отже, основне збільшення чисельності персоналу ФОП Остапенко І.А. за 2021-2023 роки відбулося завдяки зростанню кількості операційного персоналу, що свідчить про зростання потреби в працівниках для забезпечення основних збутових процесів.

### **2.3. Оцінка результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А.**

Оцінка результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А. охоплює широкий спектр діяльності, включаючи комерційну та фінансову аспекти підприємництва. Ключові показники результатів комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. представлені в таблиці 2.9.

**Таблиця 2.9**

#### **Оцінка результатів підприємницької діяльності ФОП Остапенко І.А. в динаміці**

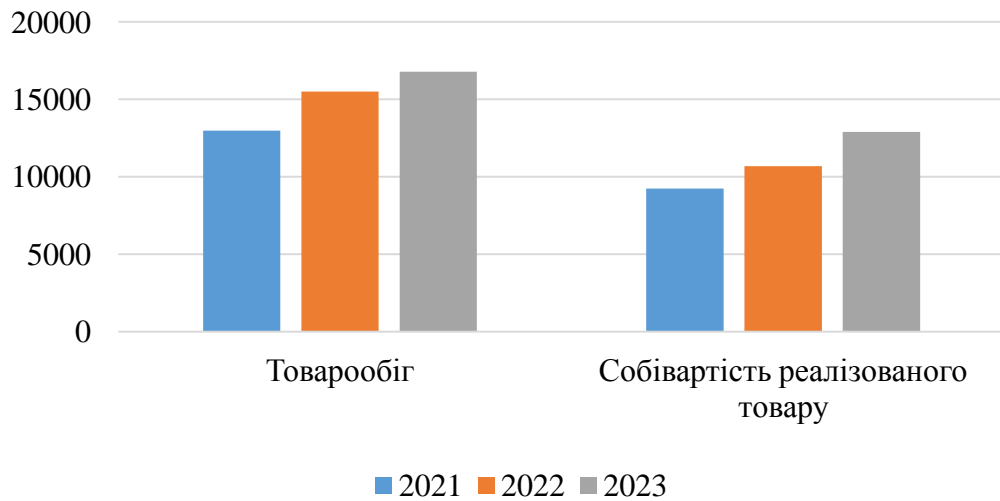
Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
				+/-	%
Товарообіг, тис. грн.	12966	15499	16770	3804	29,3
Собівартість реалізованого товару	9236	10673	12885	3649	39,5
Витрати на 1 грн. товарообороту	0,73	0,72	0,68	-0,05	-6,85
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	431,7	566	656,6	224,9	52,1
Оборотність товарів	28	27,4	35	7,0	25,0
Період обороту, днів	14,3	15,6	15,2	0,9	6,29
Середньорічна вартість основних активів, тис. грн.	3223	3323	3827	604,0	18,7
Фондовіддача	4,02	4,68	5,2	1,18	29,35
Середньорічна чисельність персоналу, осіб.	23	25	28	5	21,7

За результатами розрахунків встановлено зростання товарообігу підприємства на 29,3% за період з 2021 по 2023 рік, що свідчить про розширення діяльності та збільшення обсягів продажів. Дана позитивна тенденція вказує на ефективне управління та розвиток підприємства. Собівартість реалізованого товару зросла на 39,5%, що перевищує темпи зростання товарообігу, що вказує на те, що витрати на закупівлю товарів зростають швидшими темпами, ніж доходи. Витрати на 1 грн товарообороту зменшилися на 6,85%, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. На підприємстві відбулося суттєве збільшення середньорічної вартості запасів на 52,1%, що свідчить про накопичення товарних запасів. Відбулося незначне збільшення періоду обороту за досліджуваний період, що свідчить про те, що товари затримуються на складі трохи довше, але не створюють значної загрози для ефективності бізнесу. Оборотність товарів зросла на 25%, що є позитивним показником. Фондовіддача зросла на 29,35%, що означає більш ефективне використання основних фондів підприємства.

Збільшення чисельності персоналу: Середньорічна чисельність персоналу збільшилася на 21,7%, що вказує на необхідність збільшення робочої сили для задоволення зростаючого попиту. Це позитивний знак, що свідчить про розвиток підприємства.

Отже, підприємницька діяльність ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років демонструє стабільне зростання, зокрема, збільшення товарообігу та ефективності використання активів. Однак, слід звернути увагу на зростання собівартості, яке випереджає темпи зростання доходів, що може вимагати додаткових заходів для оптимізації витрат (рис. 2.6).





**Рис. 2.6. Зміни товарообігу та собівартості реалізації ФОП Остапенко І.А.**

За період з 2021 по 2023 рік спостерігається позитивна динаміка товарообігу ФОП Остапенко І.А. Однак, зростання собівартості реалізованого товару є більш значним. Тому незважаючи на зростання товарообігу, необхідно звернути увагу на ефективність управління витратами.

**Таблиця 2.10**

**Динаміка продажу товарів ФОП Остапенко І.А. за категоріями, %**

Категорії товару	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2022 року
Ручки і олівці	25	18	-28,0
Набори для письма	20	15	-25,0
Папір для друку	15	20	33,3
Записники	10	15	50,0
Степлери та скріпки	10	12	20,0
Офісні аксесуари	8	10	25,0
Шкільні товари	7	6	-14,3
Товари для художників	5	4	-20,0
Всього	100	100	-

За результатами аналізу динаміки продажу товарів ФОП Остапенко І.А. за 2022 та 2023 роки встановлено суттєве зменшення продажів у категоріях:

«Ручки і олівці» (-28,0%) та «Набори для письма» (-25,0%). Зростання продажів відзначається у категоріях «Папір для друку» (+33,3%) та «Записники» (+50,0%). Позитивні результати також демонструють «Степлери та скріпки» (+20,0%) і «Офісні аксесуари» (+25,0%), що свідчить про стабільний попит на офісне приладдя. Водночас, зниження продажів у категоріях «Шкільні товари» (-14,3%) та «Товари для художників» (-20,0%) може свідчити про потребу в зміні асортименту товару.

Отже, загальний обсяг продажів канцелярських товарів в ФОП Остапенко І.А. є стабільним, але варто звернути увагу на зміни у попиті та адаптувати стратегії продажів відповідно до тенденцій на ринку канцелярських товарів.

Оцінимо ефективність комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. досліджуючи показники рентабельності. Необхідні розрахунки наведено в таблиці 2.11.

Аналіз показників ефективності комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. за період з 2021 по 2023 роки показує позитивну динаміку: рентабельність продажів збільшилася з 31,25% у 2021 році до 33,14% у 2023 році, що становить приріст на 1,89%. Загальна рентабельність активів також зросла - з 25,74% у 2021 році до 34,29% у 2023 році, із загальним відхиленням на 8,55%.

**Таблиця 2.11**

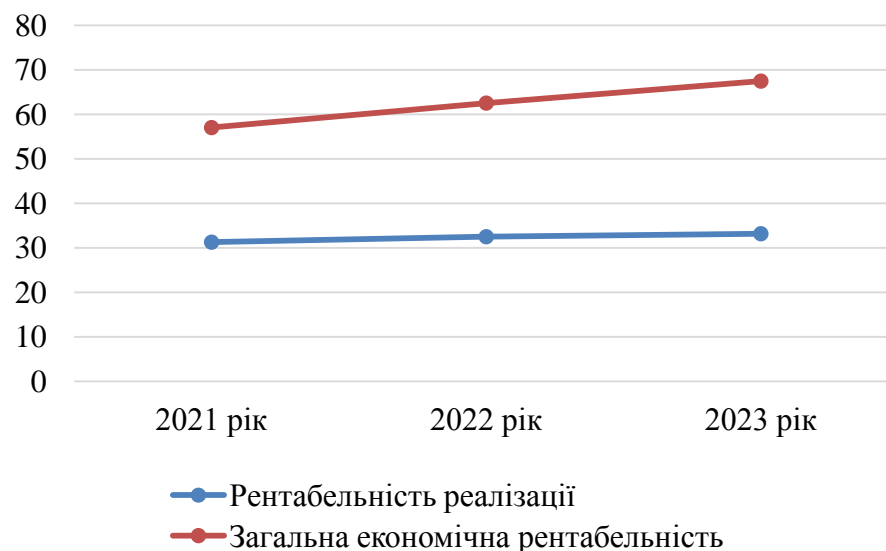
**Показники ефективності комерційної діяльності  
ФОП Остапенко І.А., %**

Показник	Роки			Відхилення 2023 року від 2021 року, %
	2021	2022	2023	
Рентабельність продажу	31,25	32,47	33,14	1,89
Загальна рентабельність активів	25,74	30,02	34,29	8,55

Отже, ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивну динаміку у

підвищенні ефективності своєї комерційної діяльності. Дані показники вказують на підвищення ефективності управління комерційною діяльністю ФОП Остапенко І.А. за звітний період.

Рентабельність продажу та загальну рентабельність активів ФОП Остапенко І.А. в динаміці наведено на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Зміни показників ефективності комерційних процесів ФОП Остапенко І.А.**

На рисунку 2.7 показано стійке зростання рентабельності протягом аналізованого періоду, що вказує на позитивну динаміку в комерційній діяльності ФОП Остапенко І.А.

Ефективність управління підприємницькою діяльністю підприємства залежить від ретельного аналізу ключових фінансових показників, які визначають його ліквідність та фінансову стійкість.

Фінансова стійкість, у свою чергу, відображає здатність підприємства ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі, підтримуючи оптимальний баланс між власним і залученим капіталом. Це дозволяє уникнути фінансових ризиків, пов'язаних із надмірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

Управління платоспроможністю є ключовим елементом стратегії

підприємства, що забезпечують йому конкурентоспроможність та стабільний розвиток (табл. 2.12).

**Таблиця 2.12**

**Оцінка платоспроможності підприємства за період 2021-2023 років**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року
Загальний коефіцієнт покриття	1,33	1,54	1,81	0,49
Показник забезпеченої ліквідності	1,39	1,53	1,66	0,28

Результати аналізу платоспроможності підприємства за період 2021-2023 років свідчать про позитивні зміни в фінансовому стані підприємства. Загальний коефіцієнт покриття, що зріс з 1,33 у 2021 році до 1,81 у 2023 році, демонструє значне поліпшення платоспроможності, що вказує на здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання з більшою впевненістю. Таке збільшення на 0,49 є свідченням зростання ліквідних активів відносно поточних зобов'язань, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Показник забезпеченої ліквідності також демонструє зростання - з 1,39 у 2021 році до 1,66 у 2023 році, що означає, що підприємство стало краще забезпеченим ліквідними активами для покриття своїх зобов'язань. Зростання цього показника на 0,28 підтверджує, що підприємство вдало управляє своїми фінансами та підтримує здоровий баланс між активами і зобов'язаннями.

Отже, оцінка платоспроможності ФОП Остапенко І.А. за досліджуваний період свідчить про позитивні тенденції в управлінні фінансами, зростання ліквідності та покращення фінансової стійкості, що є важливим фактором для подальшого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно

виконувати зобов'язання, що означає, наскільки швидко активи можуть бути перетворені в грошові кошти для покриття короткострокових боргів. Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства у короткостроковій перспективі, що є важливим аспектом для стабільної операційної діяльності (табл. 2.13).

**Таблиця 2.13**

**Аналіз ліквідності підприємства за період 2021-2023 років**

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 року від 2021 року
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,63	0,72	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,31	0,38	0,15
Частина оборотних активів у загальній вартості	0,41	0,43	0,45	0,05
Частина запасів в оборотних активах	0,04	0,09	0,12	0,09

Результати аналізу ліквідності підприємства за період 2021-2023 років вказують на позитивні тенденції в управлінні ліквідністю підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності, що зріс з 0,49 у 2021 році до 0,72 у 2023 році, демонструє поліпшення здатності ФОП Остапенко І.А. покривати свої короткострокові зобов'язання без продажу запасів. Зростання на 0,24 є значним, що вказує на те, що підприємство стало більш фінансово стабільним і краще підготовленим до можливих фінансових труднощів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також має позитивну динаміку до зростання (з 0,24 до 0,38), що означає, що підприємство підвищило свою спроможність забезпечувати короткострокові зобов'язання готівкою та її еквівалентами. Це збільшення на 0,15 демонструє, що ліквідність підприємства стає дедалі надійнішою.

Частка оборотних активів у загальній вартості активів зросла з 0,41 до 0,45, що вказує на те, що підприємство підвищує свою залежність від оборотних активів, що є позитивним сигналом для забезпечення оперативної

діяльності. Збільшення частки запасів в оборотних активах з 0,04 до 0,12 також свідчить про активне управління запасами, що може свідчити про оптимізацію виробничих процесів.

Таким чином, аналіз ліквідності ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років показує стабільне покращення ліквідності, що забезпечує підприємству більшу фінансову стійкість і готовність до виконання зобов'язань, а також створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Дослідження фінансової автономії та стабільності підприємства передбачає аналіз ключових показників, що характеризують його фінансовий стан. Дані показники дають змогу оцінити не лише поточний фінансовий стан підприємства, але й його здатність до стабільного розвитку в майбутньому (табл. 2.14).

ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивні зміни у фінансовій структурі та стабільності підприємства за період 2021-2023 років.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу зріс з 0,71 до 0,78, що свідчить про поступове збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Це позитивно впливає на фінансову автономію, оскільки підприємство стає менш залежним від інвестицій. Показник фінансової залежності залишився на рівні 1,48, що свідчить про стабільність у структурі фінансування, однак його незначне зниження до 1,4 у 2022 році показує, що підприємство має можливість знижувати рівень фінансових зобов'язань.

**Таблиця 2.14**

**Динаміка фінансової автономії та стабільності ФОП Остапенко І.А.**

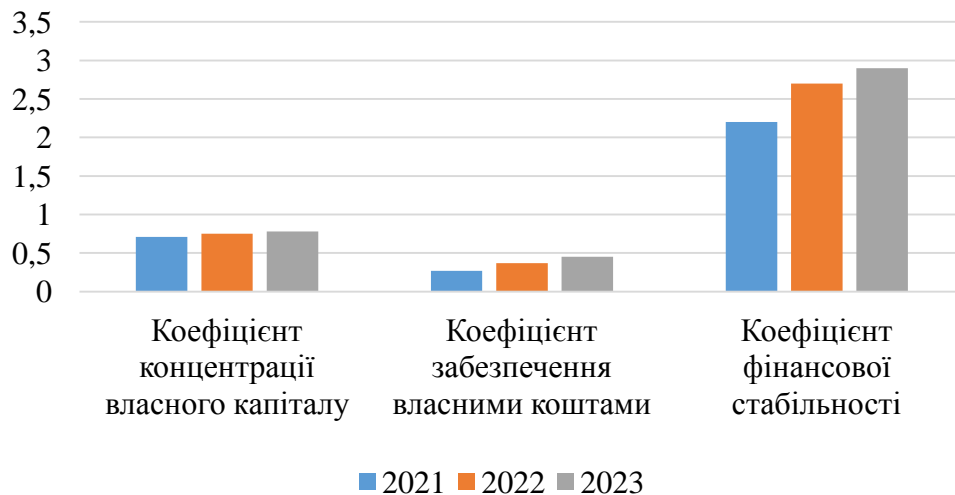
Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. від 2021р.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,71	0,75	0,78	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	1,48	1,4	1,48	-0,02

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. від 2021р.
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,34	0,3	0,26	-0,08
Коефіцієнт співвідношення зовнішніх і власних фінансів	0,48	0,4	0,48	-0,02
Коефіцієнт покриття власними коштами	0,27	0,37	0,45	0,18
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,2	2,65	2,9	0,71

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу зменшився з 0,34 до 0,26, що вказує на зменшення частки зовнішнього фінансування та, відповідно, на зростання фінансової стійкості підприємства. Аналогічно, коефіцієнт співвідношення зовнішніх і власних фінансів залишився стабільним, що підтверджує баланс між власним і залученим капіталом.

Значне зростання коефіцієнта покриття власними коштами з 0,27 до 0,45 на 0,18 свідчить про те, що підприємство значно поліпшило свою здатність покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів, що підвищує його фінансову незалежність. Коефіцієнт фінансової стабільності збільшився з 2,2 до 2,9, що свідчить про зміцнення фінансової позиції підприємства. Це зростання вказує на те, що підприємство здатне більш ефективно управляти своїми активами та зобов'язаннями, що, в свою чергу, підвищує довіру з боку партнерів та інвесторів (рис. 2.8).

Таким чином, динаміка фінансової автономії та стабільності ФОП Остапенко І.А. свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансовими ресурсами, що забезпечує підприємству більшу стійкість та автономію у веденні бізнесу.



**Рис. 2.8. Зміни основних показників фінансової автономії та стабільності ФОП Остапенко І.А.**

Маневреність робочого капіталу визначає здатність підприємства швидко і ефективно використовувати свої оборотні активи для забезпечення поточних фінансових потреб та реагування на зміни в ринковій ситуації. Цей показник відображає, наскільки гнучко підприємство може адаптувати свої ресурси, такі як запаси, дебіторська заборгованість та грошові кошти, щоб забезпечити безперервність операційної діяльності та підтримувати ліквідність. Маневреність робочого капіталу є критично важливим аспектом для фінансової стабільності та успіху підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища (табл. 2.15).

Результати дослідження динаміки маневреності робочого капіталу ФОП Остапенко І.А. вказують на зміни в управлінні оборотними активами підприємства за період 2021-2023 років. Показник маневреності оборотних активів знизився з 5,02 у 2021 році до 3,96 у 2023 році, що свідчить про зменшення швидкості обороту активів і, можливо, про менш ефективне використання оборотних коштів.



Таблиця 2.15

## Динаміка маневреності робочого капіталу ФОП Остапенко І.А.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023р. від 2021р.
Маневреність оборотних активів	5,02	2,77	3,96	-1,08
Коефіцієнт покриття запасів оборотним капіталом	0,22	0,38	0,53	0,301
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,13	0,2	0,22	0,09

Коефіцієнт покриття запасів оборотним капіталом зріс з 0,22 до 0,53, що вказує на підвищення спроможності підприємства покривати свої запаси за рахунок наявного оборотного капіталу. Даний показник свідчить про зростання фінансової стійкості та зменшення ризиків, пов'язаних із неліквідними запасами, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності компанії. Коефіцієнт маневреності оборотних активів також показав зростання з 0,13 до 0,22, що означає підвищення здатності підприємства ефективно використовувати свої оборотні активи для фінансування поточних зобов'язань.

Таким чином, при зниженні загального рівня маневреності оборотних активів, відбуваються позитивні зміни в коефіцієнтах покриття запасів і маневреності оборотних активів, що свідчать про поступове поліпшення фінансової стійкості ФОП Остапенко І.А. та можливість адаптації до економічних умов.

Дана тенденція вказує на необхідність подальшої оптимізації управлінських процесів для забезпечення більш ефективного використання оборотного капіталу.

**Висновки до розділу 2:**

1. Основні напрямки діяльності ФОП Остапенко І.А. – роздрібна торгівля канцелярськими товарами та надання бухгалтерських послуг. До інших видів діяльності належать консультування з питань інформатизації,

управління комп'ютерним обладнанням, ремонт комп'ютерів пристроїв. SWOT-аналіз діяльності ФОП Остапенко І.А. свідчить, що підприємство має ряд сильних сторін, зокрема, широкий асортимент товарів, постійних клієнтів і гнучкі умови співпраці. Однак обмежені фінансові ресурси, недостатня маркетингова стратегія стримують його розвиток. Незважаючи на можливості розширення асортименту, виходу на нові ринки, зовнішні загрози, як зростання конкуренції, економічна нестабільність і підвищення цін, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

2. ФОП Остапенко І.А. демонструє позитивну динаміку зростання активів у період з 2021 по 2023 рік. Збільшення основних та оборотних активів свідчить про розвиток бізнесу, а значний ріст грошових коштів та ліквідних активів підтверджує покращення фінансового стану. Однак варто звернути увагу на зростання дебіторської заборгованості, яке потребує контролю, щоб уникнути потенційних фінансових ризиків. Загальна рентабельність витрат зросла на 15,37, що свідчить про покращення прибутковості витрат підприємства. Коефіцієнт відшкодування витрат також збільшився до 0,83, що вказує на зростання доходів, які перевищують витрати. Відбулися позитивні зміни у загальній чисельності працівників.

3. Підприємницька діяльність ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років демонструє стабільне зростання, зокрема, збільшення товарообігу та ефективності використання активів. Однак, слід звернути увагу на зростання собівартості, яке випереджає темпи зростання доходів,. Аналіз ліквідності ФОП Остапенко І.А. за період 2021-2023 років показує стабільне покращення ліквідності. Динаміка фінансової автономії та стабільності свідчить про позитивні зміни в управлінні фінансовими ресурсами, що забезпечує підприємству більшу стійкість та автономію у веденні бізнесу.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Застосування бенчмаркінгових методів в управлінській діяльності ФОП Остапенко І.А.**

Підвищення результативності господарської діяльності ФОП Остапенко І.А. можна досягти завдяки впровадженню бенчмаркінгу в процес управління. Бенчмаркінг дозволяє підприємству систематично аналізувати і порівнювати свої показники та бізнес-процеси з тими, які використовуються успішними конкурентами або лідерами ринку. Це дає можливість виявити найкращі практики та стандарти у сфері продажу, обслуговування клієнтів, управління ресурсами чи фінансами. Завдяки такому підходу підприємство може вдосконалити свої внутрішні процеси, усунути наявні слабкості, підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати. В результаті це не тільки сприятиме збільшенню продуктивності та прибутковості бізнесу, але й дозволить ФОП Остапенко І.А. краще адаптуватися до змін у ринковому середовищі та посилити свою конкурентну позицію.

Основними завданнями, які необхідно виконати при впровадженні бенчмаркінгу ФОП Остапенко І.А. (табл. 3.1):

– підвищення конкурентоспроможності підприємства. Бенчмаркінг дає можливість аналізувати і впроваджувати найкращі практики, використовувані лідерами галузі, що дозволить ФОП Остапенко І.А. не лише залишатися на рівні з конкурентами, а й випереджати їх, що також сприятиме розвитку інноваційного підходу, адже підприємство не просто копіюватиме чужий досвід, а адаптуватиме його до власної специфіки та потреб. Крім того, постійний моніторинг діяльності конкурентів і провідних компаній допоможе швидше реагувати на зміни ринкових умов та оперативно адаптувати бізнес

до нових викликів, що підвищить гнучкість і стабільність роботи підприємства у довгостроковій перспективі;

– оптимізація бізнес-процесів. Виявляючи слабкі місця в управлінні та організації роботи, бенчмаркінг дозволяє вдосконалити внутрішні процеси, підвищуючи їхню ефективність і знижуючи витрати, що включає впровадження інноваційних методів роботи, підвищення якості обслуговування клієнтів, поліпшення логістики та використання ресурсів. Також, систематичний аналіз конкурентів і галузевих тенденцій відкриває нові можливості для стратегічного розвитку, дозволяючи адаптувати бізнес-моделі відповідно до змінюваного ринку. Впровадження найкращих практик з інших компаній не лише сприяє зростанню продуктивності, але й формує культуру постійного вдосконалення, що, в свою чергу, збільшує конкурентоспроможність підприємства;

– підвищення якості товару та послуг. Порівняння з провідними конкурентами допомагає підвищувати стандарти якості, які відповідають або перевершують вимоги ринку. Це важливо для формування позитивного іміджу підприємства і задоволення потреб клієнтів;

– підвищення прибутковості. Оптимізація витрат і підвищення ефективності дозволяє покращити фінансові результати підприємства. Використання бенчмаркінгу сприяє виявленню нових можливостей для збільшення доходів та підвищенню рентабельності бізнесу. Додатково, аналіз конкурентів допомагає ідентифікувати вигідні цінові стратегії та нові сегменти ринку, що можуть бути недоступними без ретельного дослідження;

– адаптація до змін на ринку. Завдяки постійному моніторингу та порівнянню з конкурентами, бенчмаркінг дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі, впроваджувати стратегії або бізнес-моделі, що забезпечить його стійкість та розвиток в умовах динамічних ринкових змін. Крім того, така гнучкість у прийнятті рішень дозволяє підприємству не лише уникати ризиків, але й використовувати нові можливості для розширення бізнесу. Адаптивність організації також зміцнює

її позиції на ринку, що робить підприємство більш стійким до економічних коливань.

**Таблиця 3.1**

**Напрямами впровадження бенчмаркінгу для ФОП Остапенко І.А.**

Напрямок впровадження бенчмаркінгу	Опис та очікувані результати
Оптимізація асортименту товарів	Аналіз асортиментної політики конкурентів для визначення найпопулярніших та затребуваних товарів. Це дозволить підприємству збільшити товарообіг і задовольнити попит клієнтів.
Поліпшення якості обслуговування клієнтів	Вивчення сервісних стандартів успішних конкурентів для підвищення рівня обслуговування, прискорення обробки замовлень та підвищення лояльності клієнтів.
Ціноутворення	Порівняння цінових політик конкурентів для встановлення конкурентоспроможних цін на товари та послуги, зважаючи на цільовий сегмент ринку. Це допоможе оптимізувати маржинальність та підвищити привабливість для покупців.
Логістика та управління ланцюгом постачання	Аналіз логістичних рішень інших компаній з метою вдосконалення процесів доставки, зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів. Це може знизити витрати та підвищити оперативність обслуговування клієнтів.
Маркетингові стратегії	Оцінка маркетингових кампаній та методів просування конкурентів для розробки ефективних стратегій залучення нових клієнтів і зміцнення позицій на ринку.
Використання новітніх технологій	Впровадження технологічних рішень, які застосовуються іншими компаніями, таких як автоматизація продажів або використання CRM-систем для ефективного управління взаємодією з клієнтами.
Розвиток персоналу	Дослідження програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу в провідних торгових компаніях для підвищення компетенцій працівників і покращення продуктивності.

Рекомендації щодо напрямків впровадження бенчмаркінгу в ФОП

Остапенко І.А.:

1. Оптимізація асортименту товарів. ФОП Остапенко І.А. доцільно зосередитися на аналізі асортиментної політики своїх конкурентів у сфері роздрібної торгівлі канцелярськими товарами, що передбачає вивчення, які продукти користуються найбільшою популярністю, а також виявлення товарів, які мають високий попит серед споживачів. Для цього підприємство може проводити дослідження ринку, опитування клієнтів, аналіз даних з продажів та оцінку трендів у споживанні канцелярських товарів.

Впровадження даного напрямку бенчмаркінгу має привести до підвищення результатів діяльності ФОП Остапенко І.А., а саме: значного збільшення товарообігу, оскільки визначення найпопулярніших товарів дозволить поповнити асортимент цими продуктами, що, в свою чергу, призведе до зростання обсягів продажів і покращення фінансових результатів. Оптимізований асортимент також сприятиме кращому задоволенню потреб клієнтів, що позитивно вплине на їх лояльність та ймовірність повторних покупок.

Завдяки знанню пропозицій конкурентів, ФОП Остапенко І.А. зможе поліпшені варіанти товарів, що підвищить конкурентоспроможність на ринку. Крім того, оцінка попиту на різні категорії товарів допоможе уникнути надмірних запасів, зменшуючи витрати на зберігання та управління асортиментом. Аналіз конкурентів також відкриває можливості для впровадження інновацій у асортименті, включаючи нові тренди, такі як екологічні чи технологічні канцелярські товари, що відповідають сучасним запитам споживачів. Також, завдяки глибокому розумінню попиту, співробітники зможуть краще консультиувати клієнтів і рекомендувати найбільш актуальні товари, що підвищить загальну якість обслуговування;

2. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. Поліпшення якості обслуговування клієнтів є ключовим напрямком впровадження бенчмаркінгу для ФОП Остапенко І.А. У цьому контексті важливо вивчити сервісні стандарти успішних конкурентів, щоб визначити, які практики та підходи

найбільше сприяють підвищенню задоволеності клієнтів. Це може включати ефективність комунікації з клієнтами, а також рівень персоналізації обслуговування. ФОП Остапенко І.А. доцільно також запровадити системи зворотного зв'язку, такі як опитування клієнтів, щоб зрозуміти їхні потреби та очікування. Аналіз отриманих даних дозволить виявити слабкі місця в обслуговуванні і визначити, які аспекти потребують вдосконалення. Важливо також звернути увагу на навчання персоналу, щоб забезпечити високу якість обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами.

Впровадження бенчмаркінгу у сфері обслуговування клієнтів призведе до значного покращення якості обслуговування, що дозволить ФОП Остапенко І.А. зменшити час очікування та підвищити задоволеність клієнтів. Це, в свою чергу, підвищить їхню лояльність, що є важливим у конкурентному середовищі. Поліпшення обслуговування також сприятиме збільшенню повторних покупок та зміцненню позитивного іміджу бренду, оскільки задоволені клієнти можуть стати його амбасадорами. Крім того, якісне обслуговування зменшить кількість скарг і повернень, позитивно впливаючи на витрати.

3. Ціноутворення. Для ФОП Остапенко І.А. впровадження бенчмаркінгу в сфері ціноутворення є критично важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності, що передбачає систематичний аналіз цінових стратегій конкурентів з метою встановлення оптимальних цін на товари та послуги, що відповідають потребам цільового сегмента ринку. Аналіз цінових політик дозволить отримати глибоке розуміння цінових трендів, а також виявити можливості для коригування власних цін у відповідь на зміни ринкової ситуації, що включає порівняння не лише цін, але й акцій, знижок і умов продажу, що застосовуються конкурентами. Завдяки цьому, ФОП зможе запропонувати конкурентоспроможні ціни, які приваблюватимуть покупців, а також підвищити маржинальність своїх товарів.

Результатами від впровадження бенчмаркінгу в ціновій політиці ФОП

Остапенко І.А. мають стати збільшення обсягу продажів завдяки більш привабливим цінам, що відповідатимуть споживчому попиту. Зниження цін на певні товари в межах рентабельності може підвищити інтерес до продукції ФОП Остапенко І.А., а також збільшити частку ринку. Також, оптимізація цінової політики сприятиме покращенню іміджу компанії як доступного та надійного постачальника канцелярських товарів. Цей імідж може стати вирішальним фактором при виборі постачальника для нових клієнтів. Завдяки систематичному моніторингу конкурентів, ФОП Остапенко І.А. зможе швидко адаптувати свої ціни до змін на ринку, що підвищить його стійкість та гнучкість у конкурентному середовищі.

4. Логістика та управління ланцюгом постачання. Даний напрямок передбачає аналіз логістичних практик конкурентів з метою виявлення найбільш ефективних рішень у сфері доставки та управління запасами. Завдяки дослідженню успішних логістичних стратегій інших компаній, ФОП Остапенко І.А. має визначити оптимальні методи доставки, які зменшать витрати на транспортування та зберігання товарів, що може включати в себе впровадження нових технологій для управління запасами, поліпшення планування постачань і використання автоматизованих систем для відстеження товарів. Аналіз конкурентів дозволить виявити можливості для укладення вигідних угод з постачальниками та покращення умов доставки.

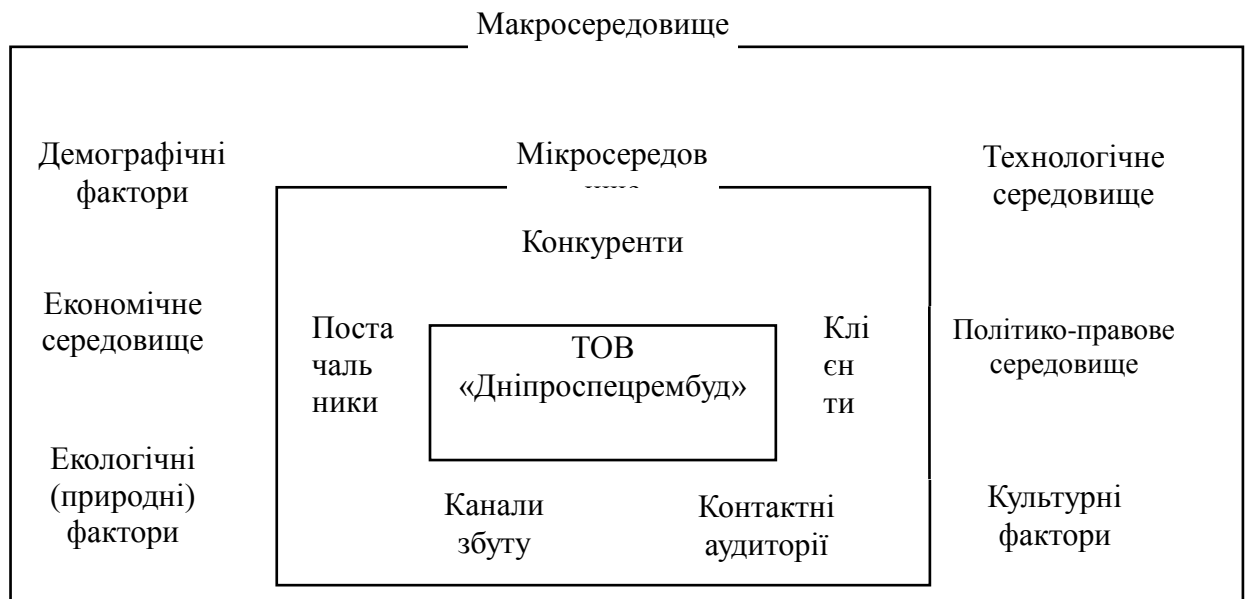
Таким чином ФОП Остапенко І.А. зможе зменшити загальні витрати на логістичні послуги, що сприятиме підвищенню прибутковості підприємства. Зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів дозволить знизити ціни на продукцію, що, в свою чергу, може залучити нових клієнтів і збільшити частку ринку. Також, вдосконалення логістичних процесів позитивно вплине на оперативність обслуговування клієнтів, зменшуючи час доставки товарів і покращуючи їхній загальний досвід взаємодії з підприємством. В перспективі, реалізація цих ініціатив може зміцнити імідж ФОП Остапенко І.А. як надійного постачальника канцелярських товарів, який дотримується високих стандартів обслуговування і забезпечує швидку



доставку.

5. Маркетингові стратегії. Даний напрямок передбачає систематичну оцінку маркетингових кампаній і методів просування, які використовують успішні конкуренти, з метою виявлення ефективних підходів до залучення нових клієнтів і утримання існуючих. Аналіз маркетингових стратегій конкурентів дозволить ФОП Остапенко І.А. виявити найбільш дієві канали комунікації, формати рекламних матеріалів та пропозицій, які приваблюють цільову аудиторію: доцільно вивчити успішні акції, спеціальні пропозиції, програми лояльності або використання соціальних мереж для просування товарів, що допоможе ФОП Остапенко І.А. адаптувати свої маркетингові стратегії, враховуючи особливості споживчих переваг та поведінки.

Ключові чинники, що формують макросередовище маркетингу і впливають на ефективність реалізації маркетингової стратегії ФОП Остапенко І.А. наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Фактори, які формують макросередовище маркетингу ФОП Остапенко І.А.**

Впровадження бенчмаркінгу в маркетингові стратегії ФОП Остапенко І.А. забезпечить залучення нових клієнтів шляхом оптимізації кампаній за успішними практиками конкурентів, що підвищить впізнаваність бренду,

сприятиме підвищенню ефективності рекламних витрат, дозволяючи досягати кращих результатів при менших витратах, що позитивно вплине на рентабельність бізнесу. Використання новітніх методів просування покращить взаємодію з клієнтами та формування їхнього інтересу до продукції. Ефективні маркетингові стратегії зміцнять позиції підприємства на ринку, сприяючи залученню нових покупців і збільшенню обсягу продажів.

6. Впровадження автоматизації продажів, CRM-систем для управління взаємодією з клієнтами, електронної комерції та інших технологічних новинок дозволить значно підвищити ефективність операцій. Використання CRM-системи надасть можливість краще управляти даними про клієнтів, вести історію їхніх покупок, а також персоналізувати пропозиції, що призведе до покращення обслуговування клієнтів, оскільки компанія зможе швидше реагувати на їхні потреби та запити. Окрім того, впровадження нових технологій сприятиме оптимізації бізнес-процесів. Завдяки електронним платформам та автоматизованим системам, ФОП Остапенко зможе ефективніше здійснювати облік товарів, контролювати запаси та планувати закупівлі. Отже, автоматизація дозволяє знизити навантаження на персонал, звільняючи час для більш важливих задач, що також покращить точність ведення обліку, зменшить ймовірність помилок і допоможе оптимізувати фінансові витрати.

7. Розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників ФОП Остапенко І.А. має включати тренінги з продажів, обслуговування клієнтів, а також навчання новітнім технологіям і програмному забезпеченню, яке використовується у галузі, що, в свою чергу, позитивно вплине на продуктивність праці. Знання нових методів і технологій дозволить працівникам пропонувати клієнтам більш професійні консультації щодо канцелярських товарів та бухгалтерських послуг. Результати впровадження даних пропозицій - зростання лояльності співробітників, зниження плинності кадрів, покращення командної роботи. Інвестиції в навчання також призведуть до зниження витрат на помилки, оскільки більш досвідчені

працівники здатні уникати типових проблем, що виникають у процесі роботи.

**Таблиця 3.2**

**Основні етапи реалізації стратегії бенчмаркінгу  
в ФОП Остапенко І.А.**

Етап реалізації	Опис	Очікувані результати
Визначення цілей	Чітке формулювання цілей бенчмаркінгу, які відповідають потребам бізнесу ФОП Остапенко.	Установлення напрямків для подальшого аналізу та оцінки.
Вибір конкурентів	Ідентифікація основних конкурентів у сфері роздрібної торгівлі канцелярськими товарами та бухгалтерських послуг.	Формування бази для аналізу і порівняння.
Збір даних	Збір інформації про практики, стратегії, ціни та обслуговування клієнтів у конкурентів.	Отримання детальної інформації для аналізу.
Аналіз даних	Порівняння зібраних даних з власними показниками ФОП Остапенко для виявлення сильних і слабких сторін.	Виявлення можливостей для покращення.
Розробка рекомендацій	Формування рекомендацій на основі проведеного аналізу для впровадження нових практик і стратегій.	Підготовка плану дій для реалізації стратегії.
Впровадження змін	Реалізація рекомендованих змін у діяльності підприємства, включаючи навчання персоналу та коригування процесів.	Підвищення ефективності бізнес-процесів та обслуговування.
Моніторинг та оцінка	Встановлення системи моніторингу для оцінки результатів впровадження бенчмаркінгу.	Оцінка досягнень і корекція стратегії за необхідності.

Отже, для ефективного впровадження системи бенчмаркінгу ФОП Остапенко І.А. необхідно:

- постійно шукати можливості для покращення позицій підприємства та зміцнення його позицій на ринку;
- регулярно підвищувати планові показники, не зупиняючись на базових параметрах;
- разом із оптимізацією витрат та забезпеченням якості приділяти увагу обслуговуванню та задоволенню потреб клієнтів.

### **3.2. Оптимізація управління процесами товаропросування у ФОП Остапенко І.А**

Для ефективної роботи в умовах ринкової конкуренції ФОП Остапенко І.А. необхідно повністю оновити існуючу систему управління процесами товаропросування.

Раціональна організація постачання та збуту продукції є ключовою умовою для забезпечення успішної діяльності підприємства, оскільки вона сприяє оптимізації витрат, підвищенню рівня обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Оптимізація управління процесами доставки товарів до споживачів є необхідною умовою для збільшення обсягів продажів ФОП Остапенко І.А., підвищення якості товару та послуг та зменшення складських запасів. Це дозволить знизити витрати на закупівлю і зберігання товарів, що позитивно вплине на фінансовий стан підприємства та підвищить ефективність його роботи.

Для покращення результатів продажів важливо провести аналіз товарного асортименту, який охоплює широкий спектр продукції.

На сьогодні ABC-аналіз є одним із найбільш актуальних інструментів у логістиці, оскільки поєднує простоту та високу ефективність. Цей метод допомагає визначити ті групи товарів, які потребують найбільшої уваги, і особливо корисний у ситуаціях, коли є обмежені фінансові можливості для утримання великих товарних запасів на складах.

Отже, ABC-аналіз може стати додатковим інструментом для покращення процесу товаропросування у ФОП Остапенко І.А.

Його основна ідея базується на принципі Парето, згідно з яким 20% товарів приносять 80% прибутку. Це правило можна застосувати до діяльності підприємства, що означає: контроль за 20% асортименту дозволить ефективно керувати 80% прибутку.

Першим етапом ABC-аналізу товарів ФОП Остапенко І.А. є дослідження динаміки асортиментних груп (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Динаміка асортиментних груп товарів ФОП Остапенко І.А.**

Групи товарів	Товарообіг, тис. грн.			Відхилення 2021р. від 2023р. тис. грн.
	2021	2022	2023	
Ручки і олівці	3241,5	3874,8	3018,6	-222,9
Набори для письма	2593,2	3099,8	2515,5	-77,7
Папір для друку	1944,9	2324,9	3554,0	1609,1
Записники	1296,6	1549,9	2515,5	1218,9
Степлери та скріпки	1296,6	1549,9	2012,4	715,8
Офісні аксесуари	1037,3	1239,9	1677,0	639,7
Шкільні товари	907,6	1084,9	1006,2	98,6
Товари для художників	648,3	774,9	670,8	22,5
Всього	12966,0	15499,0	16770,0	3804

Асортимент товарів ФОП Остапенко І.А. поділяється на вісім груп: ручки і олівці; набори для письма; папір для друку; записники; степлери та скріпки; офісні аксесуари; шкільні товари; товари для художників.

Результати аналізу свідчать про позитивні тенденції в товарообігу ФОП Остапенко І.А., особливо в категоріях паперу для друку, записників та офісних аксесуарів. Зростання товарообігу на 1609,1 тис. грн. у сегменті паперу для друку вказує на підвищений попит, який може бути зумовлений активізацією офісної роботи та навчального процесу, підкреслюючи важливість інвестицій у ці товари. Значне підвищення товарообігу записників

на 1218,9 тис. грн. свідчить про їхню популярність серед споживачів, що може бути пов'язано як із корпоративними, так і індивідуальними закупівлями.

Зростання попиту на офісні аксесуари на 639,7 тис. грн. підтверджує тенденцію збільшення кількості малих і середніх підприємств, які потребують цих товарів. Проте, варто звернути увагу на зниження товарообігу в деяких інших категоріях, зокрема у ручках і олівцях, де зменшення на 222,9 тис. грн. може вказувати на перенасичення ринку або зменшення зацікавленості споживачів.

Невелике зниження в продажах наборів для письма на 77,7 тис. грн. свідчить про нестабільність попиту, тоді як незначне зростання товарів для художників на 22,5 тис. грн. вказує на потребу в активнішому просуванні цієї категорії.

Результати АВС-аналізу товарних груп ФОП Остапенко І.А. відображено у табл. 3.4.

**Таблиця 3.4**

**АВС-аналіз товарообігу ФОП Остапенко І.А. за 2023 рік**

Назва групи товарів	Товарообіг, тис. грн.	Частка в загальному обсязі, %	Сумарна частка, %	Категорія
Папір для друку	3554,0	21,2	21,2	А
Ручки і олівці	3018,6	18,0	39,2	А
Набори для письма	2515,5	15,0	54,2	В
Записники	2515,5	15,0	69,2	В
Степлери та скріпки	2012,4	12,0	81,2	С
Офісні аксесуари	1677,0	10,0	91,2	С
Шкільні товари	1006,2	6,0	97,2	С
Товари для художників	670,8	4,0	101,2	С
Всього:	16770,0	100	-	-

За результатами АВС-аналізу товарообігу ФОП Остапенко І.А.

встановлено: найбільший товарообіг (Категорія А) зафіксовано у товарних групах "Папір для друку" (3554,0 тис. грн) та "Ручки і олівці" (3018,6 тис. грн), які складають 21,2% та 18,0% відповідно від загального обсягу. Разом ці два товарні групи становлять 39,2% від загального товарообігу, що свідчить про їх важливість для бізнесу.

Товари з категорії В, зокрема "Набори для письма" та "Записники", мають однаковий товарообіг (по 2515,5 тис. грн), що робить їх важливими, хоча й не критичною частиною асортименту. Разом ці товари складають 30% від загального обсягу (54,2%), що вказує на їх значущість у формуванні прибутку.

Товари в категорії С, такі як "Степлери та скріпки", "Офісні аксесуари" та "Шкільні товари", мають меншу частку в загальному товарообігу. Їх загальна частка становить лише 9% (81,2% в кумулятивному підрахунку). Це свідчить про те, що ці групи товарів потребують уважнішого підходу до управління запасами та маркетингу.

Отже, АВС-аналіз демонструє, що близько 39,2% товарообігу генерується лише двома товарними групами, що вказує на високу концентрацію продажів. Це може бути як перевагою, так і ризиком, оскільки залежність від обмеженого асортименту може призвести до втрат у разі змін попиту.

Рекомендації ФОП Остапенко І.А. щодо управління товарним асортиментом на основі результатів АВС-аналізу товарообігу за 2023 рік:

#### 1. Зосередження на категоріях А:

- забезпечити постійну доступність на складі товарних груп "Папір для друку" та "Ручки і олівці", оскільки дані категорії складають 39,2% товарообігу. Рекомендується використовувати прогнозування попиту для оптимізації запасів цих товарів;

- розглянути можливість розширення асортименту в цих категоріях, впроваджуючи нові моделі або бренди, щоб залучити нових клієнтів.

#### 2. Управління категоріями В:

- для "Наборів для письма" та "Записників", які складають 30% товарообігу, рекомендується регулярно аналізувати їх продажі та адаптувати асортимент залежно від попиту. Важливо враховувати сезонність та тенденції в освіті і офісній роботі;

- запровадити акції або знижки на ці товари для стимулювання попиту.

### 3. Оптимізація категорій С:

- переглянути асортимент товарів в категорії С, оскільки вони мають нижчий обсяг продажів. Рекомендується провести маркетингове дослідження для виявлення причин низького попиту на ці товари;

- якщо деякі товари не користуються попитом, розглянути можливість їх виключення з асортименту або зменшення запасів. Варто зосередитися на підвищенні пізнаваності цих товарів у магазинах через акційні пропозиції або пакування.

4. Аналіз ринку і конкурентів. Регулярно проводити аналіз ринку, щоб слідкувати за змінами в попиті та конкурентами. Це дозволить оперативно реагувати на зміни і адаптувати асортимент відповідно до потреб споживачів.

5. Впровадження системи управління запасами. Рекомендується впровадити систему автоматизованого управління запасами, яка допоможе відстежувати продажі, управління запасами та прогнозування попиту. Це забезпечить більш ефективне управління товарним асортиментом.

6. Клієнтський сервіс і зворотній зв'язок. Важливо налагодити комунікацію з клієнтами, щоб зрозуміти їх потреби та уподобання. Регулярно збирати відгуки та пропозиції, що дозволить адаптувати асортимент відповідно до їх очікувань.

Отже, впровадження наведених рекомендацій дозволить ФОП Остапенко І.А. оптимізувати управління товарним асортиментом, зменшити ризики, пов'язані з залежністю від обмеженого асортименту, та підвищити загальний обсяг продажів і прибутковість.

Важливим інструментом для оптимізації процесу товаропросування є



мерчандайзинг. В сучасному світі, де конкуренція є надзвичайно високою, ефективний мерчандайзинг стає ключовим фактором успіху для будь-якого бізнесу, що прагне привернути увагу покупців і збільшити обсяги продажів. Постійний моніторинг ефективності розміщення товарів, аналіз поведінки споживачів і впровадження нових технологій дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Таким чином, мерчандайзинг не лише оптимізує процес товаропросування, але й формує зв'язок між брендом і споживачем, що в свою чергу забезпечує сталий успіх компанії на ринку.

Тому ФОП Остапенко І.А. рекомендується використовувати даний метод у своїй торговій діяльності.

Основною метою розміщення товарів у торговому приміщенні ФОП Остапенко І.А. є стимулювання покупців до здійснення імпульсивних покупок. Важливо продумати маршрут руху клієнтів по магазину і оптимально розташувати відділи з різними категоріями товарів. При цьому слід враховувати традиційні звички покупців, їхні вподобання та переваги.

Згідно з принципами мерчандайзингу, розміщення кожної категорії товарів у ФОП Остапенко І.А. повинно враховувати такі фактори:

- комплексність обслуговування покупців;
- значущість та роль кожної товарної категорії для задоволення потреб і очікувань клієнтів магазину;
- характеристики товарів, включаючи їх вагу, розміри та специфічні особливості;
- методи обслуговування, що застосовуються під час придбання цих товарів.

При розміщенні товарів у торговому приміщенні ФОП Остапенко І.А. варто дотримуватися наступних принципів:

1. Орієнтація на асортимент. Слід уникати випадкового розташування товарів і створювати чітко визначені зони, де схожі товари розміщені поруч.
2. Узгодженість. Товари однієї категорії повинні бути зібрані в одному місці, не допускаючи розміщення в різних частинах магазину.

3. Вид та порядок розміщення. Кордони між категоріями товарів повинні бути чітко окреслені. При викладці на полицях важливо дотримуватись суворого поділу за асортиментом, уникаючи змішування різних товарів. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати обмежений простір і створює відчуття системності та організованості, що позитивно впливає на психологію покупців.

4. Формування секторів. Товари однієї торгової марки та категорії повинні бути згруповані разом, утворюючи єдиний сектор. Вертикальне розташування таких секторів є більш результативним, ніж горизонтальне.

5. Спосіб викладки. Кожна товарна категорія вимагає особливого підходу до викладки. Товари з високою оборотністю мають бути більш привабливо представлені та займати більше простору, ніж ті, що продаються повільніше.

6. Товарні групи, які відносяться до рекламованих слід розміщувати на видних місцях. Поруч з ними варто розташовувати товари, які стимулюють імпульсивні покупки, а також популярні позиції. Найефективнішими є полиці, що знаходяться на рівні очей або рук покупця.

Застосовуючи мерчандайзинг у торгівельній діяльності ФОП Остапенко І.А., важливо враховувати наступне:

- людський погляд зазвичай спрямований зліва направо і зверху вниз, як при читанні. Це означає, що товари більшого обсягу та з вигіднішою ціною краще розташовувати праворуч від товарів меншої кількості. Товари, які покупці свідомо шукають, доцільно розміщувати на нижніх полицях. Клієнт, який знає, де знаходиться потрібний товар, легко його знайде і не вважатиме за труднощі нахилитися або докласти додаткові зусилля.

- покупець повинен мати змогу легко взяти товар і повернути його на місце без ризику його можливого пошкодження.

- полицки в магазині повинні бути заповненими, без пустих місць.

- товар має бути легко впізнаваним, а його ціна — добре видимою.

Особливу увагу слід приділяти цінникам на схожі товари.

Очікується, що запропоновані заходи з покращення процесів товаропросування будуть впроваджені ФОП Остапенко І.А., що, в свою чергу, сприятиме збільшенню обсягів товарообороту в магазині (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

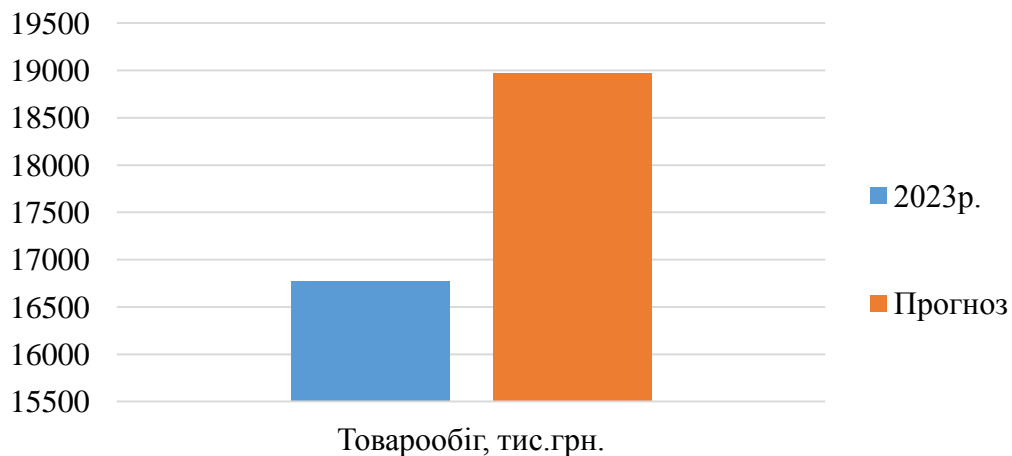
## Вплив запропонованих заходів на товарообіг ФОП Остапенко І.А.

Грипи товарів	Товарооборот, тис. грн.		Відхилення	
	2023р.	Очікувані показники (2024р.)	абсолютне, +/-	відносне, %
Олівці, набір 12 шт.	1677	1944	267	15,9
Гелеві ручки, 10 шт.	2516	2866	350	13,9
Блокнот формату А5, 100 аркушів	2012	2294	282	14,0
Набір фломастерів, 24 кольори	1342	1504	162	12,1
Клей ПВА, об'єм 250 мл	1006	1089	83	8,3
Папір для друку, формат А4, 500 аркушів	3013	3742	729	24,2
Шкільний рюкзак	2012	2139	127	6,3
Маркери для дошки, комплект з 10 штук	671	819	148	22,0
Кольорові олівці, набір з 24 штук	503	584	81	16,1
Степлер	503	523	20	4,0
Клей (водна основа), об'єм 100 мл	335	373	38	11,3
Ергономічні ручки, набір з 3 штук	335	364	29	8,6
Маркери для виділення тексту, 5 кольорів	168	182	14	8,2
Папір для записів, формат А6, 200 аркушів	335	365	30	9,1
Гумки для стирання олівців, упаковка 10 штук	168	180	12	7,2
Разом	16770	18968	2198	13,1

Отже, запропоновані заходи позитивно впливають на товарообіг ФОП Остапенко І.А., про що свідчить загальне зростання очікуваних показників у 2024 році на 2198 тис. грн. або на 13,1% порівняно з 2023 роком (рис. 3.2).

Найбільший приріст товарообігу спостерігається для таких груп товарів, як папір для друку (24,2%), маркери для дошок (22,0%) та кольорові

олівці (16,1%). Продукти з високим попитом - олівці (15,9%) та гелеві ручки (13,9%), також демонструють суттєве зростання. Водночас, найменший приріст товарообігу відзначено у таких товарів, як степлери (4,0%) та шкільні рюкзаки (6,3%), що свідчить про меншу еластичність попиту на дані групи товарів.



**Рис. 3.2. Прогнозовані показники товарообігу ФОП Остапенко І.А.**

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення управління господарською діяльністю ФОП Остапенко І.А. суттєво покращать фінансові результати підприємства. Очікуване зростання товарообігу у 2024 році, порівняно з 2023 роком, свідчить про ефективність впроваджених рекомендацій та вказує на позитивний вплив змін на діяльність підприємства, що дозволить покращити асортимент товарів та послуг, а також забезпечити більш ефективне управління ресурсами та взаємодію з клієнтами.

### **Висновки до розділу 3:**

1. Підвищення результативності господарської діяльності ФОП Остапенко І.А. можна досягти завдяки впровадженню бенчмаркінгу в процес управління. Бенчмаркінг дозволить підприємству систематично аналізувати і порівнювати свої показники та бізнес-процеси з тими, які використовуються успішними конкурентами або лідерами ринку.

2. Для ефективної роботи в умовах ринкової конкуренції ФОП

Остапенко І.А. необхідно повністю оновити існуючу систему управління процесами товаропросування, оптимізувати управління товарним асортиментом, використовувати в своїй діяльності технології мерчандайзингу та бенчмаркінгові підходи.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

1. Ефективне управління господарською діяльністю підприємства є важливою стратегічною необхідністю для забезпечення стійкого розвитку та успішної адаптації до мінливого бізнес-середовища. Сучасні виклики та зміни в економіці, споживацьких уподобаннях створюють потребу в постійному вдосконаленні методів управління підприємствами.

2. Практичне дослідження проблеми удосконалення управління господарською діяльністю підприємства реалізоване за матеріалами фізичної особи-підприємця Остапенко І.А., основним видом діяльності якої є роздрібна торгівля канцелярськими товарами та надання бухгалтерських послуг.

3. Аналіз основних показників комерційної діяльності ФОП Остапенко І.А. свідчить про 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 подальшого удосконалення стратегії управління підприємством.

4. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ФОП Остапенко І.А. встановлено, що у 2023 р. загальна вартість активів підприємства зросла на 323,2 тис. грн. порівняно з 2021 роком. Спостерігається стабільна тенденція до збільшення показника власного капіталу та чистого оборотного капіталу підприємства. Розмір залученого капіталу підприємства зменшився, вказуючи на зниження залежності ФОП Остапенко І.А. від позикових джерел фінансування.

5. В роботі проведено комплексну оцінку ефективності управління витратами ФОП Остапенко І.А., за результатами дослідження встановлено, що підприємство функціонує ефективно, оскільки витрати на діяльність компенсуються отриманими доходами від господарювання.

6. Аналіз динаміки чисельності та структури персоналу ФОП Остапенко І.А. демонструє загальну тенденцію до збільшення чисельності персоналу протягом трьох років зі значнішим зростанням операційного персоналу порівняно з адміністративним.

7. За результатами дослідження динаміки ефективності збутової діяльності ФОП Остапенко І.А. встановлено, що рентабельність продажів зросла. Це свідчить про позитивні тенденції у збутовій діяльності ФОП Остапенко І.А.

8. Як показав аналіз показників ліквідності ФОП Остапенко І.А. загальний коефіцієнт покриття знаходиться у межах норми. Це свідчить про достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів.

9. Результати розрахунків фінансової стійкості вказують на підвищення її рівня у ФОП Остапенко І.А., оскільки більшість показників відповідають нормативним значенням і демонструють позитивні тенденції змін.

10. Досліджуючи динаміку асортиментних груп ФОП Остапенко І.А. встановлено, що протягом 2021-2023 років найбільше зростання товарообігу спостерігається від продажу паперу для друку, записників та офісного приладдя. Слід зазначити, що дані категорії товарів, включаючи "Канцелярські аксесуари" та «Ручки і олівці» мають найвищий відсоток у структурі товарообігу ФОП Остапенко І.А.

11. В роботі проведено ABC-аналіз товарної продукції Остапенко І.А. за 2023 рік. Результати розрахунків свідчать, що товарні групи "Папір для друку" та "Ручки і олівці" входять до групи А. Їхня кумулятивна частка становить 39%, що вказує на значний внесок у загальний прибуток. Категорії товарів "Набори для письма" та "Записники" є менш прибутковими та

входять до групи В. Відповідно, всі інші групи товарів відносяться до найменш прибуткових.

12. За результатами АВС-аналізу товарообігу ФОП Остапенко І.А. запропоновано заходи удосконалення управління товарним асортиментом:

– зосередити увагу на категоріях товарів групи А і В, так як дані товари мають найбільший внесок у загальний прибуток. Рекомендується приділити більше уваги цим групам при розробці маркетингових стратегій та управлінні запасами. А саме: оптимізувати стратегії продажу; розглянути можливості додаткового розширення асортименту продукції для груп А і В; забезпечити ефективне управління запасами з метою уникнення нестачі товарів і максимізації прибутку;

– розглянути можливість оптимізації або зменшення обсягів запасів товарів групи С, так як дана група має найнижчий прибуток;

– регулярно аналізувати вплив різних маркетингових стратегій та управління запасами на обсяги продажів кожної товарної групи та оперативно вносити необхідні зміни;

– встановити зворотний зв'язок із клієнтами для кращого розуміння їхніх потреб і вподобань, що дасть змогу коригувати асортимент згідно з їхніми очікуваннями.

13. З метою покращення управління збутовою діяльністю та збільшення товарообігу в роботі запропоновано застосування технологій мерчандайзингу, з урахуванням особливостей торгівлі канцелярськими товарами.

14. Також, ФОП Остапенко І.А. рекомендовано використання у своїй діяльності бенчмаркінгових підходів. Бенчмаркінг сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, удосконаленню асортиментної та збутової політики підприємства. Запропоновані заходи позитивно вплинуть на ефективність господарської діяльності ФОП Остапенко І.А., про що свідчить загальне зростання очікуваних показників товарообороту на 2198 тис. грн.

або на 13,1%. Отже, прогнозований товаробіг складе 18968 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І. О., Половян О. В., Філіпова С. В., Ткач К.І. Менеджмент: навч. посіб. Одеса. 2015. 388 с.
2. Азарова А.О. Управління персоналом: навч. посіб. Вінниця. 2014. 283 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2012. 381 с.
4. Бойчук Н. Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 173-180.
5. Буяк А.Є. Операційний менеджмент: посіб. Тернопіль. 2015. 483 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. 2019. 468 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466с.
8. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці. 2017. 174 с.
9. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
10. Вононкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. Київ. 2014. 455 с.
11. Волківська А.М., Осовська Г.В. Корпоративна культура в системі управління підприємством. *Topical issues of practice and science*. 2021. №26. С. 257- 262.
12. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 149-153.
13. Воронкова В.Г., Бельченко А.Г., Попов О.М. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. Київ. 2016. 576 с.
14. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.

15. Гуменюк В. Я., Рощик І. А. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Рівне. 2010. 203 с.
16. Гиль О.О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. Київ. 2015. 248 с.
17. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2012. 304с.
18. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №2. С. 94-97.
19. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
20. Гордієнко О.О. «М'який» менеджмент: концептуалізація сучасністю. *Гілея: науковий вісник*. 2020. № 122. С. 196-199.
21. Галушка З. І., Волощук О. А. Управління проектами: навч. посіб. Чернівці. 2018. 119 с.
22. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2013. 360 с.
23. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2013. 272 с.
24. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 440 с.
25. Довгань Л.Є., Малик І.П, Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організації. Київ. 2017. 271 с.
26. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І. П. Управління проектами: навч. посіб. Київ. 2017. 420 с.
27. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.
28. 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.

29. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
30. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-16.
31. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
32. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ. 2019. 464 с.
33. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник: книга. Київ. 2017. 288 с.
34. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
35. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 352 с.
36. Кизенко О.О. Стратегічний контролінг як чинник забезпечення економічної ефективності новаторських продуктів компанії. *Економіка та підприємництво*. 2019. №42. С. 24-36.
37. Коваленко О, Федоренко В., Мошек Г. Менеджмент організації. Теорія та практика: навч. посіб. Київ. 2019. 808 с.
38. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: текст лекцій. Харків. 2016. 140 с.
39. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
40. Посохов І.М., Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Тимофєєва К.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2021. 380 с.
41. Резворович К. О., Юнін О.С., Круглова О.О., Фінансово-економічна безпека. Теоретико-правові аспекти: навч. посіб. Дніпро. 2019. 195 с.

42. Рекова Н. Ю., Підгора Є. О., Ровенська В. В., Рижиков В. С., Латишева О. В., Єрфорт І. Ю., Гітіс Т. П., Смирнова І. І., Касьянюк С. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Краматорськ. 2021. 236 с.
43. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2013. 384 с.
44. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів. 2020. 281 с.
45. Струк Н.Р., Карпій О.П. Маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва. Наукові записки. 2019. 2. С. 126-133.
46. Тягунова Н. М., Лісіца В. В., Іванов Ю.В. Мерчандайзинг: навч. посіб. Київ. 2014. 332 с.
47. Селезньова О. О. Вплив візуального мерчандайзингу на формування лояльності клієнтів. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020.
48. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів. 2020. 347 с.
49. Тропіна О.М., Ряполов С.О., Слоневський Б.К. Управлінські підходи до підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 107-108.
50. Федоришина Л.М., Камінський В.І. Самоменеджмент як мистецтво управління індивідуальним людським капіталом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 535-538.
51. Шалева О. І. Електронна комерція: посібник. Київ. 2017. 216 с.
52. Швиданенко Г. О., Ревуцька Н. В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Київ. 2013. 423 с.
53. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф. та ін. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. 2017 р. 252 с.
54. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання

ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. 2017. № 2. С. 89-102.

55. Шалева О. І. Електронна комерція: навч. посіб. Київ. 2017. 216 с.

56. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. № 172. с.190-201.

57. Якимишин Л.Я. Логістика ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту: монографія. Тернопіль. 2017. 220 с.

58. The official site of OpenAI (2024), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 27.10.2024)

59. Babukh I. (2017). Commercialization of market innovations as exclusive task of innovative marketing. *Marketing and management of innovations*. Суми. № 3. С. 15-22.

60. Sennewald C., Baillie C. (2020). *Effective Security Management*. 7th Edition. Amsterdam: Elsevier Inc., Butterworth-Heinemann, 424 p.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Недоліки та переваги маркетингових концепцій управління підприємством

Маркетингова концепція	Переваги	Недоліки
Традиційний маркетинг (орієнтований на продукт)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фокус на якості та функціональності продукту.</li> <li>- Зміцнення бренду за рахунок якості.</li> <li>- Легкість в управлінні через стандартизацію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність врахування потреб ринку.</li> <li>- Можливе невідповідність продукту запитам споживачів.</li> <li>- Зменшення гнучкості та інноваційності.</li> </ul>
Маркетинг, орієнтований на споживача	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Краще задоволення потреб клієнтів.</li> <li>- Підвищення лояльності клієнтів.</li> <li>- Вищий рівень адаптивності до ринкових змін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Більші витрати на дослідження ринку.</li> <li>- Ризик недооцінки інновацій через сильну орієнтацію на поточні потреби.</li> <li>- Ускладнене управління попитом.</li> </ul>
Соціально-етичний маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Врахування інтересів суспільства та екології.</li> <li>- Формування позитивного іміджу бренду.</li> <li>- Підвищення довіри та лояльності клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вищі витрати на впровадження соціальних та екологічних програм.</li> <li>- Складність вимірювання ефективності.</li> </ul>
Маркетинг взаємодії (стейкхолдерів)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Побудова довготривалих відносин з клієнтами та партнерами.</li> <li>- Сприяє збільшенню лояльності та довіри.</li> <li>- Покращення комунікації з партнерами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Високі витрати часу та ресурсів на підтримку взаємодії.</li> <li>- Складність управління багатьма зацікавленими сторонами.</li> <li>- Можливі конфлікти інтересів.</li> </ul>
Інтернет-маркетинг та цифрові технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ширший доступ до глобальних ринків.</li> <li>- Можливість точної персоналізації.</li> <li>- Зниження витрат на рекламу через автоматизацію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потреба в постійному оновленні технологій.</li> <li>- Висока конкуренція в цифровому середовищі.</li> <li>- Залежність від технічних ресурсів та платформ.</li> </ul>
Глобальний маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення ринків збуту.</li> <li>- Підвищення глобальної</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Складність адаптації до різних культурних та</li> </ul>

Маркетингова концепція	Переваги	Недоліки
	конкурентоспроможності.	регуляторних середовищ.