

**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 ЕКОНОМІЧНОЮ
ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Борис СЛОНЕВСЬКИЙ

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****СЛОНЕВСЬКОМУ БОРИСУ КОСТЯНТИНОВИЧУ**

1. Тема роботи «Удосконалення управління економічною ефективністю діяльності 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 Звітність ФОП Махіні О.І. за 2021-2023 роки, економічні та фінансові прогнози, а також оцінка показників збутової діяльності підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).

1. Розглянути концептуальні основи менеджменту в умовах кризи.
2. Ознайомитись з сутністю ефективності діяльності підприємства.
3. Вивчити підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства.
4. Навести загальну характеристику та тенденції розвитку ФОП Махіня О.І.
5. Дослідити економічний стан підприємства.
6. Провести фінансовий аналіз діяльності ФОП Махіня О.І.
7. Рекомендувати стратегічні напрямки розвитку ФОП Махіня О.І.
8. Обґрунтувати заходи з підвищення прибутковості ФОП Махіня О.І.

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

1. Динаміка показника рентабельності ФОП Махіня О.І.
2. Динаміка основних показників фінансових результатів ФОП Махіня О.І.
3. Динаміка показника фінансової стійкості підприємства.
4. Матриця SWOT для ФОП Махіня О.І.

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 2024 р.	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Серпень 2024 р. - Вересень 2024 р.	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	Жовтень 2024 р.- Листопад 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

Борис СЛОНЕВСЬКИЙ

Олена ТРОПІНА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення управління економічною ефективністю діяльності підприємства».

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 17 рис., 21 табл., 1 додаток, 65 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ФОП Махія О.І.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Метою роботи є розробка заходів з підвищення управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Методи дослідження: аналіз фінансової звітності, SWOT-аналіз, методи прогнозування, кейс-метод, методи оцінки інвестиційної привабливості, а також методи критичного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння, економіко-статистичний аналіз, метод коефіцієнтів, а також спеціалізовані методи, такі як графічний та табличний.

У кваліфікаційній роботі проаналізовано теоретико-методичні засади управління економічною ефективністю діяльності підприємства. Проведено оцінку ефективності господарської діяльності ФОП Махія О.І. Рекомендовано шляхи підвищення прибутковості досліджуваного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Ефективність. Підприємство. Оцінка. Аналіз. Резерви. Прибутковість. Інвестиції. Розвиток.

KEYWORDS

Efficiency. Enterprise. Rating. Analysis. Reserves. Profitability. Investments. Development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Концептуальні основи менеджменту в умовах економічної кризи.....	9
1.2. Сутність ефективності господарської діяльності підприємства.....	17
1.3. Підходи до аналізу та оцінювання результативності економічної діяльності підприємства.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП МАХІНЯ О.І.....	31
2.1. Загальна характеристика та тенденції розвитку ФОП Махія О.І.....	31
2.2. Діагностика економічного стану підприємства.....	36
2.3. Фінансовий аналіз діяльності ФОП Махія О.І.....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Стратегічні напрямки розвитку ФОП Махія О.І.....	
3.2. Обґрунтування заходів з підвищення прибутковості ФОП Махія О.І....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному бізнес-середовищі основною метою кожного підприємства є досягнення максимально можливого прибутку при мінімальних затратах ресурсів, що водночас забезпечує високу рентабельність. Прибуток і рентабельність є важливими критеріями оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки ці показники демонструють здатність бізнесу використовувати свої ресурси оптимально. Вони відображають співвідношення між доходами та витратами, які підприємство отримує від своєї діяльності. Чим вищий цей показник, тим ефективніше підприємство організовує свою господарську діяльність, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним і розвиватися навіть у складних умовах ринку. Таким чином, постійне підвищення показників прибутку та рентабельності є важливим орієнтиром для будь-якої бізнес-структури, яка прагне успіху й стійкості в мінливих економічних умовах.

Отже, вивчення питання підвищення економічної ефективності бізнесу є важливим завданням, що вимагає обґрунтованих рішень з боку керівництва, а також раціонального підходу до внутрішньої та зовнішньої політики підприємства. Комплексний підхід до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у всіх аспектах діяльності підприємства - від виробництва і збуту до співпраці з постачальниками та використання маркетингових технологій є шляхом до покращення економічних показників діяльності будь-якого бізнесу.

Інноваційна діяльність у сфері проєктування сьогодні є основним фактором, що відкриває всі можливості для економічного розвитку підприємства, сприяє підвищенню показників виробництва та збуту, а також зміцнює його конкурентні позиції на ринку. Завдяки впровадженню інновацій у сфері управління витратами, персоналом та збутовими процесами можна досягти ефективного ведення бізнесу в сучасних умовах.

Раціональне управління ресурсами безпосередньо впливає на

ефективність господарської діяльності. Ефективність управління визначається результатами, які отримуються від ухвалених господарських рішень, з урахуванням витрат, що супроводжують цю діяльність. Розвиток будь-якої управлінської діяльності завжди передбачає підвищення її показників ефективності.

Управління прибутковістю є процесом прийняття та ухвалення рішень щодо різних ключових аспектів формування та розподілу прибутку на підприємстві. Як і будь-яка система менеджменту, управління прибутком спрямоване на досягнення основної мети та ключових завдань через виконання своїх функцій. Основні завдання управління прибутком спрямовані на реалізацію головної мети - максимізацію розміру отриманого прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу підприємства та ринковій ситуації.

Метою роботи є розробка заходів з підвищення управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Для досягнення запланованої мети слід виконати такі **завдання**:

- розглянути концептуальні основи менеджменту в умовах кризи;
- ознайомитись з сутністю ефективності діяльності підприємства;
- вивчити підходи до оцінювання результативності діяльності підприємства;
- навести характеристику та тенденції розвитку ФОП Махія О.І.;
- дослідити економічний стан підприємства;
- провести фінансовий аналіз діяльності ФОП Махія О.І.;
- рекомендувати стратегічні напрямки розвитку ФОП Махія О.І.;
- обґрунтувати заходи з підвищення прибутковості ФОП Махія О.І.

Об'єктом дослідження є процес підвищення економічної ефективності діяльності підприємства на прикладі ФОП Махія О.І.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємства.

Інформаційною базою є річні звіти підприємства, нормативно-правові

акти, аналітичні матеріали, фінансова звітність, наукові дослідження та літературні джерела, що стосуються питань економіки, підвищення ефективності, управління, а також статистичні дані галузі, огляди ринку та конкуренції, які дозволяють оцінити фактори, що впливають на економічну ефективність.

Методи досліджень. аналіз фінансової звітності, SWOT-аналіз, методи прогнозування, кейс-метод, методи оцінки інвестиційної привабливості, а також методи критичного аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння, економіко-статистичний аналіз, метод коефіцієнтів, а також спеціалізовані методи, такі як графічний та табличний.

Наукова новизна. Наукова новизна дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні практичних заходів і стратегічних напрямків, які спрямовані на підвищення економічної ефективності діяльності ФОП Махія О.І. Зокрема, це стосується діагностики економічного стану підприємства та проведення фінансового аналізу для виявлення потенційних резервів зростання прибутковості. Дослідження інтегрує теоретичні підходи та практичні рішення, що дозволяють удосконалити систему управління господарською діяльністю підприємства в сучасних умовах ринкової економіки.

Практична значущість. Практична значущість дослідження полягає в підвищенні економічної ефективності, що призводить до збільшення прибутку і поліпшення фінансових показників, а також в оптимізації управлінських процесів для зменшення витрат і раціонального використання ресурсів. Дослідження надасть рекомендації для адаптації підприємств до ринкових змін, покращить стратегічне планування і відкриє можливості для впровадження інновацій.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три основні розділи, висновки та бібліографію, що складається з 65 джерел. Загальний обсяг роботи – 85 сторінок, в тому числі 17 ілюстрацій і 21 таблиця.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи менеджменту в умовах економічної кризи

Економічна криза – порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги, що спричиняє депресивний процес в економічній кон'юнктурі конкретної країни, регіональній чи світовій економіці. Економісти Австрійської школи економіки своїми дослідженнями обґрунтовують, що економічні кризи й регулярні депресії – результат дій держави та банків, які з періодичністю в кілька років запускають економічний цикл. Людвіг фон Мізес пише: «Якщо ми хочемо уникнути повторення економічних криз, ми повинні уникати розширення кредитування, яке створює бум і неминуче призводить до спаду» [12, 35, 49].

Концепція управління підприємством в кризових умовах включає низку аспектів, кожен з яких спрямований на забезпечення життєздатності бізнесу за умов зниження попиту, обмеженого доступу до фінансів, коливання ринків, а також інших кризових чинників:

1. Стратегічне управління та адаптація до змін. У період економічної нестабільності стратегічне управління набуває особливої ваги, оскільки дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та зміни, що виникають у зовнішньому середовищі. У таких умовах компанії повинні систематично проводити аналіз макро- та мікроекономічних факторів, що впливають на їхню діяльність. Це включає в себе дослідження економічних трендів, які можуть змінюватися через обставини [4, 26].

2. Антикризове планування та фінансовий менеджмент. Антикризове планування виступає критично важливим елементом управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Це не лише метод, а й

стратегічний підхід, який забезпечує можливість адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі, а також зменшення ризиків, пов'язаних з фінансовими труднощами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз складових антикризового планування та їх значення для фінансової стабільності підприємства [19]

Складова антикризового планування	Характеристика	Важливість для підприємства
Створення фінансових резервів	Наявність резервів слугує буфером у разі економічних спадів або непередбачених витрат, підтримуючи ліквідність підприємства та виконання зобов'язань.	Підвищує фінансову стабільність, забезпечує ліквідність та знижує ризики банкрутства.
Контроль витрат	Ретельний аналіз витрат, ідентифікація неефективних витрат, оптимізація умов договорів, виробничих процесів і адміністративних витрат. Впровадження систем контролю для виявлення відхилень від бюджету.	Знижує витрати, покращує рентабельність та оптимізує використання ресурсів.
Оптимізація ресурсів	Ефективне управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Аналіз ресурсної бази та виявлення можливостей для підвищення ефективності, такі як автоматизація процесів і перепідготовка персоналу.	Підвищує продуктивність, забезпечує кращу адаптацію до змін та підвищує загальну ефективність.
Реструктуризація боргів	Перегляд умов кредитування, рефінансування боргів, переговори з кредиторами для знаходження взаємовигідних рішень. Відкритий діалог з кредиторами та іншими стейкхолдерами для зменшення фінансового тягаря.	Зменшує фінансовий тягар, покращує платоспроможність та підвищує можливості для інвестицій.

Ефективне управління фінансами в умовах кризи вимагає від менеджерів особливої уваги до контролю за ліквідністю, що означає забезпечення достатнього рівня грошових коштів для покриття поточних

зобов'язань. Це включає в себе регулярний моніторинг грошових потоків, планування бюджетів та прогнозування фінансових потреб. Аналіз грошових потоків дозволяє підприємствам виявляти потенційні проблеми ще до їх виникнення, а також своєчасно коригувати фінансові стратегії.

3. Гнучкість організаційних структур та оперативне управління. Гнучкість в управлінні стає надзвичайно важливим фактором для підприємств, які прагнуть успішно адаптуватися до постійно змінюваного зовнішнього середовища. У сучасних умовах, що характеризуються високою невизначеністю та швидкістю змін, гнучкість управлінських процесів дозволяє організаціям оперативно реагувати на нові виклики і можливості. Це потребує стратегічного переосмислення традиційних підходів до управління та впровадження більш адаптивних моделей [14, 46].

Однією з основних складових гнучкості є спрощення організаційної структури. У сучасних умовах, коли інформація швидко змінюється, складні ієрархічні структури можуть затримувати процеси прийняття рішень. Тому підприємства все частіше переходять до більш плоских структур, які зменшують кількість рівнів управління, що, в свою чергу, підвищує оперативність реагування на зміни. Спрощена організаційна структура дозволяє працівникам швидше отримувати необхідну інформацію та здійснювати дії без зайвих бюрократичних перешкод.

Делегування повноважень є ще одним важливим аспектом гнучкості в управлінні. Коли менеджери передають частину своїх обов'язків нижчестоящим працівникам, це не лише зменшує їх навантаження, але й сприяє розвитку самостійності і ініціативи серед співробітників. Таке делегування дозволяє приймати рішення на місці, що, в свою чергу, скорочує час реакції на зміни в ринку чи в організації. Крім того, це стимулює творчість та залученість співробітників у процеси управління.

Швидке прийняття рішень є критично важливим у динамічному середовищі. Організації, що здатні швидко аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та впроваджувати рішення, отримують конкурентну перевагу. Це

вимагає від менеджерів не лише наявності чітких алгоритмів дій, але й готовності до прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. В таких умовах важливо навчити команду діяти автономно, покладаючись на своє бачення та експертизу, що дозволить підвищити загальну ефективність [8, 57].

Перехід до більш динамічних, адаптивних управлінських моделей стає важливим етапом у забезпеченні гнучкості. Такі моделі базуються на принципах колективного прийняття рішень, активної комунікації та безперервного навчання. Організації, що використовують адаптивні моделі, зазвичай реалізують концепції Agile або Lean management, які акцентують увагу на швидкому реагуванні, оптимізації процесів і орієнтації на клієнта. Ці підходи дозволяють швидше адаптуватися до змін у попиті, зменшуючи витрати та покращуючи якість обслуговування.

4. Інновації та технологічні зміни. В умовах економічної кризи здатність підприємств впроваджувати інновації стає не просто бажаною, а й необхідною умовою для виживання та подальшого розвитку. Інновації можуть слугувати потужним інструментом для підвищення ефективності, зменшення витрат, поліпшення якості продукції та послуг, а також для задоволення змінюваних потреб споживачів. У кризові часи, коли традиційні бізнес-моделі піддаються серйозним випробуванням, інноваційний підхід може стати ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства [10, 55].

Однією з основних форм інновацій є автоматизація процесів. Впровадження автоматизованих систем дозволяє зменшити людські помилки, підвищити продуктивність та забезпечити більшу швидкість виконання завдань. Наприклад, підприємства можуть автоматизувати виробничі лінії, логістичні процеси або фінансові операції, що не лише знижує витрати на обробку інформації, але й звільняє працівників для виконання більш стратегічних завдань. Також автоматизація допомагає покращити управління запасами, забезпечуючи своєчасне постачання матеріалів та товарів, що критично важливо в умовах нестабільності.

Впровадження цифрових технологій є ще одним важливим аспектом інноваційного розвитку підприємств. Цифровізація дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й створювати нові бізнес-моделі, які враховують зміни в споживчій поведінці. Наприклад, підприємства можуть використовувати аналітичні інструменти для збору та аналізу даних про ринок, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення на основі реальних тенденцій. Крім того, цифрові технології дають можливість інтегрувати різні платформи і системи, що забезпечує кращу взаємодію між відділами та покращує загальну ефективність бізнесу [33, 56].

Розвиток дистанційної роботи став ще одним важливим інноваційним рішенням, яке стало особливо актуальним під час кризи. Багато підприємств швидко адаптувалися до нових умов, впровадивши технології для організації віддаленої роботи. Це не лише дозволило зберегти продуктивність у складних умовах, але й надало можливість залучити талановитих працівників з різних регіонів, розширивши тим самим кадровий потенціал. Дистанційна робота також знижує витрати на офісні приміщення та забезпечує більшу гнучкість для співробітників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та ефективність.

Цифрова взаємодія зі споживачами стала критично важливою в умовах кризи, коли традиційні канали продажу можуть бути обмежені. Використання онлайн-платформ, соціальних мереж і мобільних додатків для комунікації з клієнтами дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в попиті, пропонувати персоналізовані рішення та покращувати обслуговування. Інноваційні рішення в області маркетингу, такі як контент-маркетинг або використання штучного інтелекту для аналізу споживчого попиту, допомагають підприємствам ефективно залучати та утримувати клієнтів, навіть в умовах конкурентного тиску [3, 41].

5. Управління ризиками. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою невизначеністю та частими змінами, ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків стають критично важливими для

забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства.

У кризових умовах дані аспекти набувають особливого значення, оскільки будь-яка несподівана подія може призвести до серйозних фінансових втрат, порушення операційних процесів і загрози виживанню бізнесу (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Основні аспекти управління ризиками в умовах кризи [34]

Аспект	Опис аспекту
Ідентифікація ризиків	Ціль: Виявлення потенційних загроз для підприємства. Методи: SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, мозкові штурми, опитування співробітників та експертів. Важливість: Систематичний підхід до ідентифікації ризиків, що включає різні точки зору, дозволяє виявити найбільш суттєві загрози.
Оцінка ризиків	Ціль: Визначення ймовірності виникнення ризиків та їх можливих наслідків. Методи: Аналіз сценаріїв, матриці ризиків, кількісні методи оцінки. Важливість: Установлення пріоритетності ризиків дозволяє зосередити ресурси на найкритичніших загрозах, що потребують термінового реагування.
Мінімізація ризиків	Ціль: Зменшення ймовірності виникнення ризиків або їх негативних наслідків. Стратегії: Уникнення, зменшення, перенесення або прийняття ризиків. Важливість: Підготовка компанії до кризових ситуацій, створення планів дій, навчання співробітників, моніторинг ризиків.
Системний підхід	Ціль: Інтеграція ризик-менеджменту у всі аспекти діяльності підприємства. Важливість: Керівництво має забезпечити, щоб всі співробітники усвідомлювали ризики та знали, як діяти в умовах їх виникнення. Залучення всіх рівнів організації підвищує ефективність управління ризиками.
Довгострокова стабільність	Ціль: Забезпечення стабільності підприємства в умовах криз. Важливість: Активне впровадження практик управління ризиками підвищує шанси підприємства не лише вижити під час кризи, а й вийти з неї сильнішим, використовуючи ризики як каталізatori для інновацій та покращення бізнес-процесів.

Ідентифікація ризиків є основою для ефективного управління ризиками в умовах кризи, оскільки вона дозволяє організації систематично виявляти

потенційні загрози, що можуть суттєво вплинути на її діяльність. Використання різноманітних методів, таких як SWOT- та PESTEL-аналіз, допомагає врахувати різні точки зору, що підвищує точність ідентифікації ризиків і забезпечує більш обґрунтоване планування. Оцінка ризиків, у свою чергу, є критично важливою для розуміння ймовірності виникнення загроз та їх можливих наслідків [6, 53].

Мінімізація ризиків, що передбачає зменшення ймовірності виникнення ризиків або їх негативних наслідків, є важливим етапом у кризовому управлінні. Стратегії, які включають уникнення, зменшення або перенесення ризиків, сприяють підвищенню готовності підприємств до кризових ситуацій. Підготовка планів дій і навчання персоналу також відіграють ключову роль у забезпеченні загальної готовності до можливих викликів. Інтеграція ризик-менеджменту в усі аспекти діяльності підприємства формує корпоративну культуру, в якій кожен співробітник усвідомлює свою роль у зменшенні ризиків.

6. Кризова комунікація та управління персоналом. У часи економічної нестабільності та кризових ситуацій збереження довіри працівників і споживачів є надзвичайно важливим аспектом, що визначає успіх підприємства. Довіра - це не лише емоційний компонент, але й стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на лояльність клієнтів, задоволеність співробітників та загальну репутацію компанії. Для менеджерів це означає, що вони повинні активно працювати над створенням і підтримкою довірчих відносин у складні часи [23, 49].

Ефективна комунікація є одним з ключових інструментів у цьому процесі. Менеджери повинні забезпечити прозорість в усіх аспектах діяльності підприємства, адже в умовах кризи працівники та споживачі часто стикаються з невизначеністю і тривогою. Внутрішня комунікація має бути чіткою, оперативною і надійною. Це передбачає регулярні оновлення інформації щодо стану підприємства, змін у стратегії, а також причин, що спонукали до цих змін. Важливо пояснити не лише факти, але й контекст, в

якому ухвалюються рішення, щоб працівники розуміли, що їхнє благополуччя та добробут є пріоритетом для компанії.

Зовнішня комунікація з клієнтами і партнерами також повинна бути відкрита та чесна. Споживачі повинні бути впевнені, що компанія дбає про їхні інтереси, навіть у кризових умовах. Це може включати в себе пояснення змін у політиці ціноутворення, адаптацію обслуговування клієнтів до нових реалій або вдосконалення продуктів і послуг відповідно до потреб ринку. Регулярні комунікаційні кампанії, які надають інформацію про новини компанії, можуть допомогти підтримати інтерес до бренду та зберегти лояльність клієнтів [21, 52].

Одночасно з цим важливо підтримувати мотивацію та продуктивність працівників. Коли економічні умови стають складними, працівники можуть відчувати стрес і невпевненість у майбутньому. Тому менеджерам слід вжити заходів для створення підтримуючого середовища, яке заохочує відкритість і співпрацю. Це може включати проведення регулярних зустрічей для обговорення ситуації, надання можливостей для зворотного зв'язку, а також організацію тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації співробітників. Створення умов, за яких працівники відчувають свою цінність і значущість, підвищує їхню мотивацію та готовність працювати над досягненням спільних цілей.

Також, важливим аспектом є впровадження гнучких робочих умов, таких як дистанційна робота або гнучкий графік, які можуть допомогти співробітникам краще збалансувати роботу та особисте життя. Підтримка психічного здоров'я працівників також стає пріоритетом: підприємства можуть запроваджувати програми психологічної підтримки або консультацій, що допоможуть працівникам справлятися зі стресом [27, 50].

Варто також зазначити, що довіра споживачів не з'являється одразу, а формується протягом часу. Тому підприємства повинні бути готові до активного діалогу зі споживачами, враховуючи їхню думку та реагуючи на відгуки.

1.2. Сутність ефективності господарської діяльності підприємства

Ефективність – це здатність робити щось добре, успішно та без затрат, відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання. Ефективність економічна є показником економії суспільної праці в результаті застосування певних заходів, а також зіставлення результатів (зокрема побічних і непрямих) господарської діяльності з витраченими ресурсами: трудовими, матеріальними, природними, фінансовими. Теорія ефективності розробляє методи вимірювання витрат і результатів функціонування національного господарства та його окремих ланок [25, 44, 53].

Забезпечення здатності підприємства ефективно виконувати визначені завдання та досягати стратегічних цілей є ключовою умовою для його стабільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності. Результати цього процесу можуть бути оцінені в матеріальному, соціальному та фінансовому контекстах. Ефект можна виміряти обсягом додаткової продукції, яка була виготовлена або спожита, а також показниками поліпшення соціальних стандартів і рівня безпеки. При оцінці фінансових результатів доцільно акцентувати увагу на економічному ефекті, який відображає вплив на грошові потоки підприємства.

Вперше поняття ефективності було введено в науковий обіг у праці Томаса Мена, де його розглядали у контексті прибутковості зовнішньої торгівлі. А. Маршалл, аналізуючи цю категорію, визначив ефективність як співвідношення доходів і витрат у процесі виробництва.

Сьогодні доцільно застосовувати комплексний підхід, який охоплює як результативність, так і цілеспрямованість діяльності підприємства в рамках визначення ефективності.

Цікавим для аналізу та впровадження є підхід, що виділяє чотири основні підходи до визначення сутності терміна «ефективність». По-перше, ресурсний підхід трактує ефективність як співвідношення отриманого результату до витрачених ресурсів. По-друге, цільовий підхід розглядає

ефективність як кількісну характеристику співвідношення між метою та теоретичними можливостями її досягнення. Третій підхід, що базується на інтересах зацікавлених сторін, оцінює ефективність через ступінь задоволеності учасників процесу. Четвертий підхід, пов'язаний із концепцією бенчмаркінгу, передбачає порівняння власних показників ефективності з еталонними даними в аналогічній сфері. Таким чином, на основі аналізу всіх наведених підходів було запропоновано визначити поняття «ефективності», враховуючи її комплексність як результат управлінського впливу, спрямованого на досягнення цілей підприємства, а також результативність витрат, пов'язаних з цією діяльністю [7, 45].

У рамках методології стратегічного управління та її цілей ефективність підприємства може бути оцінена з урахуванням специфіки ринкового середовища, в якому воно функціонує. Це означає, що для адекватної оцінки ефективності необхідно враховувати не лише внутрішні чинники, такі як ресурси, процеси та організаційна структура, а й зовнішні умови, які можуть впливати на діяльність підприємства. Важливими елементами тут є аналіз конкурентного середовища, вивчення тенденцій ринку, змін у споживчих уподобаннях та економічних показників, які можуть суттєво позначитися на результатах діяльності компанії.

Крім того, ефективність може бути розподілена за часовими аспектами, що дозволяє підприємствам оцінювати результати як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У короткостроковому вимірі акцент робиться на оперативних показниках, таких як прибутковість, продуктивність праці та задоволеність клієнтів. У середньостроковій перспективі важливо оцінювати такі показники, як адаптивність до ринкових змін та здатність до інновацій. У довгостроковій перспективі ефективність підприємства тісно пов'язана з його конкурентоспроможністю на ринку, стійкістю до ризиків і можливостями для розвитку. Тому систематичний підхід до оцінки ефективності в контексті різних часових рамок і конкурентних умов є ключовим для досягнення стратегічних цілей підприємства [2, 31].

Отже, в короткостроковій перспективі ефективність можна визначити як результативність виробничих процесів, ефективність організації та задоволеність зацікавлених сторін. У середньостроковій перспективі ефективність характеризується показниками розвитку, економічної гнучкості та здатності до адаптації. Натомість у довгостроковій перспективі ефективність асоціюється з конкурентоспроможністю організації на ринку.

Різноманітні наукові школи та підходи до тлумачення поняття «ефективності» та визначення його характеристик призвели до створення багатосарової класифікації. Найбільш розповсюдженим у виробничій та невиробничій сферах є поділ ефективності на економічну, соціальну та соціально-економічну [13, 42].

Різні види ефективності формують наступний ланцюг: очікувані ефективності визначаються результативністю, а результативність, у свою чергу, залежить від витрат (рис. 1.1).

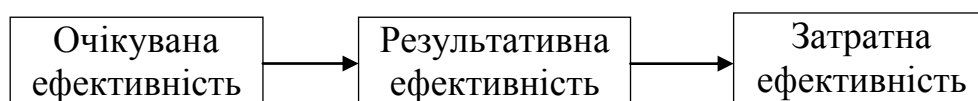


Рис. 1.1. Зв'язок між різними типами ефективності [24]

На основі цього була сформульована загальна формула ефективності управління підприємством:

$$E = \frac{P}{B} \times \frac{C}{P} \times \frac{P}{C}; \quad (1.1)$$

- де Ц – задачі підприємства;
 П – прогнозована ефективність;
 Р – результативна ефективність;
 В – ефективність витрат.

Одним із ключових критеріїв ефективності господарської діяльності є рентабельність підприємства. Існує широкий спектр показників, що використовуються для оцінки рентабельності (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Систематизація показників рентабельності [36]

Аналізувати структуру та динаміку рентабельності можна не лише для окремої галузі чи продукції, а також для групи галузей або для підприємства в цілому. У такому випадку ще одним чинником впливу виступає структура та обсяг продажів продукції. Рентабельність окремої галузі або підприємства може зрости, якщо збільшується виробництво та продаж найбільш

прибуткової продукції, при цьому зберігаючи ту ж собівартість та ціни реалізації.

На практиці зазвичай спостерігається одночасна зміна всіх трьох факторів, що свідчить про те, що рентабельність підлягає як окремому, так і спільному впливу цих факторів. Існує можливість визначити вплив кожного з них, однак методичні прийоми для цього часто або надмірно ускладнені, або не є достатньо точними. Коли всі три фактори діють в одному напрямку, їх вплив посилюється, що призводить до значних результатів. У випадку ж протилежного впливу вони можуть нейтралізувати один одного.

Таким чином, доцільно оцінювати ефективність господарської діяльності підприємства як з точки зору досягнення поставлених цілей, так і з огляду на результати цієї діяльності. Під ефективністю господарської діяльності ми розумітимемо результат, отриманий внаслідок управлінських впливів, спрямованих на досягнення цілей підприємства, а також ефективність витрат, пов'язаних з його діяльністю [11, 37].

Економічна ефективність підприємства безпосередньо залежить від ефективного управління витратами. Економічний аспект витрат ґрунтується на обмеженості ресурсів та можливостях їх альтернативного використання. Вибір певних ресурсів для виробництва конкретного товару передбачає відмову від їх використання для виготовлення інших товарів, що підкреслює альтернативний характер витрат. Іншими словами, економічні або альтернативні витрати будь-якого ресурсу, обраного для виготовлення продукції, дорівнюють його вартості при найефективнішому з можливих варіантів використання. Ця концепція економічних витрат базується на кривій виробничих можливостей [1, 32].

З практичної точки зору, для окремої компанії економічні витрати представляють собою виплати, які виробник змушений здійснити, або доходи, які він повинен надати постачальнику ресурсів, щоб перенаправити ці ресурси з альтернативного використання. Це визначення може не повністю збігатися з традиційним розумінням витрат. Справа в тому, що навіть серед

фахівців, таких як економісти та бухгалтери, існують різні підходи до оцінки витрат виробництва. Бухгалтер аналізує ефективність діяльності на основі минулих, фактичних витрат. У той же час економістів і керівників більше турбують перспективи компанії; вони зосереджені на майбутніх витратах і способах їх зниження, щоб підвищити рентабельність виробництва. Саме тому вони досліджують альтернативні витрати [38, 60].

З точки зору компанії загальні економічні витрати поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні, або явні, витрати представляють собою грошові виплати, які фірма робить постачальникам ресурсів, які не є її співвласниками. Це означає, що ці витрати йдуть на сторонні потреби. Вони включають оплату праці працівників і менеджерів, оренду землі, виплату відсотків за кредити, а також витрати на придбання обладнання, пального, електроенергії та інших ресурсів. Загальна сума всіх зовнішніх витрат за поточними цінами становить бухгалтерські витрати або собівартість продукції. У той же час компанія може використовувати ресурси, які їй належать. Згідно з концепцією альтернативних витрат, незалежно від того, є ресурс власністю фірми чи ні, будь-який спосіб його використання супроводжується певними витратами. У цьому контексті витрати на ресурси, що належать фірмі та використовуються нею самостійно, класифікуються як неоплачувані або внутрішні, неявні витрати [9, 58].

Ключовим фактором, що визначає здатність та бажання виробника постачати продукцію на ринок, є витрати ресурсів, пов'язані з її виробництвом, які в грошовому еквіваленті називають витратами виробництва. Економічне розуміння ефективного використання ресурсів ґрунтується на принципі обмеженості ресурсів і можливості їх альтернативного застосування. Таким чином, вибір конкретних ресурсів для виготовлення одного товару передбачає відмову від їх використання для виробництва інших товарів. У цьому контексті всі витрати мають альтернативний характер. Іншими словами, економічні або альтернативні витрати будь-якого ресурсу, що використовується для виробництва товару,

дорівнюють його вартості або цінності в найкращому з можливих варіантів використання. Ця концепція економічних витрат впливає з кривої виробничих можливостей.

З практичної точки зору, а саме з перспективи окремої компанії, економічні витрати визначаються як платежі, які виробник повинен здійснити, або доходи, які він зобов'язаний надати постачальнику ресурсів, щоб звільнити ці ресурси для використання в інших виробництвах. Це визначення може не зовсім відповідати звичайному сприйняттю витрат. Слід зазначити, що навіть фахівці, такі як економісти та бухгалтери, по-різному трактують витрати виробництва [15, 47].

З точки зору компанії, загальні економічні витрати можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні, або явні витрати, представляють собою грошові виплати постачальникам ресурсів, які не є власниками цієї компанії. іншими словами, це витрати, які компанія здійснює на стороні. вони охоплюють витрати на зарплату працівникам, оплату послуг менеджерів, оренду земельних ділянок, виплату відсотків за кредити, а також витрати на придбання обладнання, пального, електроенергії та інші ресурси.

Внутрішні витрати, у свою чергу, є витратами, пов'язаними з використанням ресурсів, що належать самій компанії. це можуть бути неоплачені витрати, які не відображаються у фінансовій звітності, але все ж впливають на загальну ефективність діяльності. наприклад, якщо компанія використовує власні приміщення, то вартість їх утримання, ремонту та амортизації є внутрішніми витратами. також до внутрішніх витрат можна віднести витрати на ресурси, які компанія могла б використовувати в інших проектах або напрямках діяльності, але вирішила спрямувати на виробництво певного товару. важливо розуміти, що обидва типи витрат – зовнішні та внутрішні – відіграють критичну роль у визначенні загальної рентабельності підприємства та його фінансового стану. збалансоване управління цими витратами допомагає компанії досягати своїх стратегічних цілей, забезпечуючи ефективне використання всіх доступних ресурсів [5, 39].

1.3. Підходи до аналізу та оцінювання результативності економічної діяльності підприємства

Багато дослідників погоджуються, що економічна ефективність можна визначити як співвідношення отриманих результатів до понесених витрат. Це поняття охоплює оцінку того, наскільки раціонально використовуються ресурси підприємства, включаючи капітал, а також матеріальні та нематеріальні активи. Економічна ефективність також враховує фінансові накопичення, що дає змогу зрозуміти, наскільки ефективно підприємство управляє своїми ресурсами для досягнення бажаних результатів. Отже, цей підхід підкреслює важливість оптимального використання всіх видів ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності та прибутковості діяльності. Отже, ефективність можна загалом оцінити за допомогою таких формул [28]:

$$\begin{aligned} \text{Ефективність} &= \frac{\text{Корисний результат}}{\text{Використані ресурси}} \quad \text{або} \\ \text{Ефективність} &= \frac{\text{Якість (ссукупність корисних споживчих здатностей)}}{\text{Витрати}} \end{aligned} \quad (1.2)$$

Ефективність організації в цілому визначається багатьма факторами, серед яких ключовими є якість і своєчасність прийняття управлінських рішень. Коли рішення приймаються на основі достовірної інформації та з урахуванням актуальних потреб організації, це суттєво підвищує шанси на успішне досягнення поставлених цілей. Також, важливо враховувати направленість впливу, тобто те, як управлінські рішення і дії впливають на різні аспекти діяльності організації, включаючи людські ресурси, фінанси, виробничі процеси та стосунки з зовнішнім середовищем. Правильна орієнтація впливу може допомогти оптимізувати внутрішні процеси та покращити взаємодію з партнерами і споживачами [17, 40].

Якість організації управлінського процесу також відіграє важливу роль. Це включає в себе не лише структуру управлінських функцій, але й рівень

комунікації, координації дій між підрозділами, а також здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Всі ці елементи у сукупності формують ефективність організації, оскільки їх гармонійна взаємодія дозволяє швидко реагувати на виклики та використати нові можливості, що виникають на ринку.

Якість і своєчасність рішень часто взаємопов'язані. Якщо організація приймає рішення занадто швидко, не провівши достатнього аналізу, це може призвести до помилок і неефективних витрат. З іншого боку, надмірне зволікання в ухваленні рішень може призвести до пропуску критичних моментів на ринку. Тому важливо знайти баланс між швидкістю і якістю, використовуючи ефективні методи аналізу та оцінки ризиків.

Хоча якість і своєчасність рішень є ключовими аспектами, існують інші фактори, які також впливають на загальну ефективність організації. До них належать [18, 43]:

- кадровий потенціал: наявність кваліфікованих співробітників, їхня мотивація та задоволеність роботою безпосередньо впливають на продуктивність;

- організаційна культура: сприятлива організаційна культура може стимулювати інновації і підвищувати ефективність роботи;

- технології: використання сучасних технологій і інструментів управління дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та підвищити ефективність;

- фінансові ресурси: доступність фінансування та ефективне управління фінансами також грають важливу роль у визначенні ефективності організації.

Враховуючи історію формування і розвитку поняття ефективності, а також визначення її характеристик і критеріїв, можна виділити безліч підходів до її оцінювання. Так Е.С. Пивнев запропонував класифікацію, в якій він розрізняє експертний та еталонний підходи до оцінки ефективності, що детально представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінки ефективності за класифікацією Е.С. Пивнева [16]

Назва підходу	Основа для оцінки	Показники
Еталонний	Порівняння з кращими практиками	Відношення результатів до витрат; показники конкурентоспроможності; бенчмаркінг. Дані показники взаємопов'язані і разом допомагають підприємствам оцінювати свою ефективність, а також розробляти стратегії для подальшого розвитку.
Експертний	Оцінка на основі думки фахівців	Експертні оцінки; якісні характеристики; суб'єктивні судження експертів. Дані поняття відіграють важливу роль у процесі прийняття рішень в різних сферах діяльності, допомагаючи зрозуміти складні питання та формулювати рекомендації на основі експертного аналізу.

До основних критеріїв оцінки, з урахуванням завдань та підходів стратегічного управління, можна віднести [20, 54]:

– комплексність – важливо враховувати, як зміни в діяльності підприємства впливають на його партнерів, клієнтів та постачальників. Комплексність вимагає аналізувати, як зміни в діяльності підприємства впливають не лише на внутрішні процеси, а й на зовнішнє середовище, включаючи партнерів, клієнтів і постачальників. Це означає, що оцінка повинна охоплювати широкий спектр аспектів: від фінансових показників до соціальних і екологічних наслідків. Наприклад, якщо підприємство вирішує впровадити нову технологію, необхідно оцінити, як це вплине на витрати, продуктивність, якість обслуговування клієнтів і відносини з постачальниками. Тільки з комплексним підходом можна отримати справжню картину впливу змін на загальну ефективність;

– багатофакторність – оцінка повинна враховувати різні фактори, які можуть впливати на результати. Багатофакторність підкреслює необхідність врахування різноманітних факторів, які можуть впливати на результати

діяльності підприємства. Це можуть бути як внутрішні фактори, такі як кадровий склад, технологічні можливості та організаційна структура, так і зовнішні, наприклад, економічні умови, зміни в законодавстві, конкурентне середовище та споживчі тенденції. Оцінка, що не враховує всі ці фактори, може привести до хибних висновків і рішень, тому важливо використовувати комплексні методи аналізу;

– пріоритетність – необхідно визначити складові, які найбільше впливають на результати роботи підприємства. Пріоритетність означає, що в процесі оцінки слід виділяти найбільш суттєві складові, які мають значний вплив на результати роботи підприємства. Це можуть бути ключові показники ефективності (KPI), які безпосередньо пов'язані з стратегічними цілями організації. Визначивши ці пріоритети, підприємство може зосередити свої зусилля на найбільш важливих напрямках, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати поставлених цілей;

– постійність – для підвищення ефективності, стабільності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства оцінка має проводитися на регулярній основі. Постійність вимагає, щоб оцінка ефективності проводилася регулярно, а не лише в моменти кризи чи змін. Це дозволяє відстежувати динаміку показників, виявляти тенденції та швидко реагувати на зміни в середовищі. Регулярні оцінки також сприяють адаптивності підприємства, оскільки дають можливість вчасно виявити слабкі місця та вжити необхідних заходів для їх усунення;

– надійність – важливо використовувати методи, які достовірно відображають стан підприємства. Надійність вимагає, щоб використовувані методи оцінки були достовірними і об'єктивними, адже тільки так можна отримати правдиву інформацію про стан підприємства. Надійність даних забезпечується через використання стандартних методик, які піддаються перевірці, та незалежного аудиту. Вивчення наукових джерел та проведенне дослідження дало змогу систематизувати критерії ефективності функціонування підприємств (рис. 1.3).

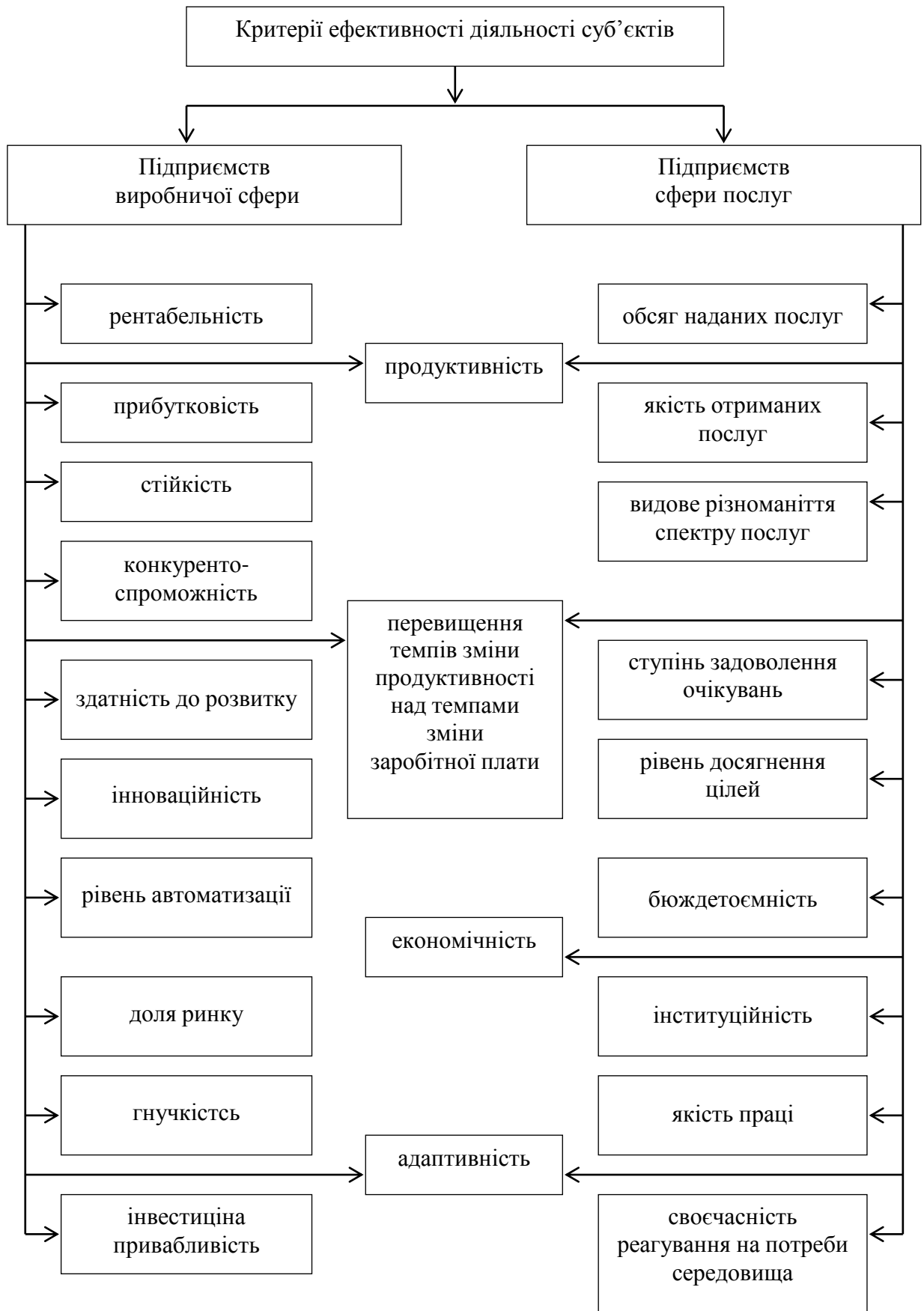


Рис. 1.3. Критерії ефективності діяльності [29]

Критерії ефективності виробничих підприємств [30, 51]:

– рентабельність: цей критерій вимірює прибутковість підприємства від виробництва товарів. Основними показниками є рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу;

– використання виробничих потужностей: оцінюється рівень завантаження виробничих потужностей та ефективність їх використання. це включає в себе показники, такі як обсяг виробництва на одиницю потужності і коефіцієнт використання обладнання;

– собівартість продукції: цей показник показує, наскільки ефективно підприємство контролює витрати на виробництво. зниження собівартості при збереженні якості продукції є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності.

Критерії ефективності підприємств сфери послуг [22, 59]:

– задоволеність клієнтів: оцінюється через опитування, рейтинги та відгуки. високий рівень задоволеності свідчить про якість надання послуг і їх відповідність очікуванням споживачів;

– ефективність використання ресурсів: включає в себе аналіз витрат на надання послуг, а також використання матеріальних і людських ресурсів. висока ефективність вказує на оптимізацію процесів;

– час виконання послуг: цей критерій оцінює швидкість надання послуг, що важливо для сфери обслуговування. швидкість реагування на запити клієнтів та оперативність виконання замовлень є важливими факторами для задоволення клієнтів.

Критерії ефективності діяльності підприємств істотно відрізняються залежно від їхньої сфери функціонування. Для виробничих підприємств ключовими є рентабельність, використання виробничих потужностей та собівартість продукції. У підприємствах сфери послуг акцент робиться на задоволеності клієнтів, ефективності використання ресурсів та швидкості надання послуг.

Висновки до розділу 1:

1. Концепція управління підприємством в кризових умовах включає низку аспектів, кожен з яких спрямований на забезпечення життєздатності бізнесу за умов зниження попиту, обмеженого доступу до фінансів, коливання ринків, а також інших кризових чинників: створення фінансових резервів, контроль витрат, оптимізація ресурсів, реструктуризація боргів. Також, важливим аспектом є впровадження гнучких робочих умов, таких як дистанційна робота або гнучкий графік, які можуть допомогти співробітникам краще збалансувати роботу та особисте життя. Підтримка психічного здоров'я працівників також стає пріоритетом: підприємства можуть запроваджувати програми психологічної підтримки або консультацій, що допоможуть працівникам справлятися зі стресом.

2. Забезпечення здатності підприємства ефективно виконувати визначені завдання та досягати стратегічних цілей є ключовою умовою для його стабільного розвитку та підтримки конкурентоспроможності. Результати цього процесу можуть бути оцінені в матеріальному, соціальному та фінансовому контекстах. Ефект можна виміряти обсягом додаткової продукції, яка була виготовлена або спожита, а також показниками поліпшення соціальних стандартів і рівня безпеки. При оцінці фінансових результатів доцільно акцентувати увагу на економічному ефекті, який відображає вплив на грошові потоки підприємства.

3. Критерії ефективності діяльності підприємств істотно відрізняються залежно від їхньої сфери функціонування. Для виробничих підприємств ключовими є рентабельність, використання виробничих потужностей та собівартість продукції. У підприємствах сфери послуг акцент робиться на задоволеності клієнтів, ефективності використання ресурсів та швидкості надання послуг.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП МАХІНЯ О.І.

2.1. Загальна характеристика та тенденції розвитку ФОП Махія О.І.

Підприємницька діяльність ФОП Махія О.І. спрямована на задоволення суспільних потреб у послугах, товарах та продукції на території України. Права фізичної особи-підприємця були отримані з моменту його державної реєстрації відповідно до порядку, встановленого законодавством України.

Юридична адреса ФОП Махія О.І.: Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, селище Дослідне, вул. Окружна, буд. 15.

Основний напрямок діяльності ФОП Махія О.І. – неспеціалізована оптова торгівля. Серед інших видів діяльності: надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; оренда та експлуатація власного або орендованого нерухомого майна; надання різних інформаційних послуг.

ФОП Махія О.І. має власність, а також розрахунковий та інші рахунки в банківських установах. Підприємство функціонує на основі повного господарського розрахунку, самостійно планує свою діяльність і визначає її напрямки. ФОП Махія О.І. здійснює комерційну діяльність відповідно до Господарського кодексу України та інших чинних законів.

Прибуток ФОП Махія О.І. формується з доходів, отриманих від господарської діяльності, після відрахування витрат на матеріали та витрат, що прирівнюються до них, а також витрат на оплату праці, податків та інших обов'язкових платежів.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку ФОП Махія О.І. було проведено SWOT-аналіз його діяльності. У цьому аналізі оцінено основні

сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози на ринку. Проведений аналіз дозволяє детально вивчити внутрішні ресурси підприємства, а також зовнішні чинники. Такий підхід є основою для розробки стратегічних рекомендацій щодо оптимізації діяльності ФОП Махія О.І. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності ФОП Махія О.І.

Сильні сторони - S	Слабкі сторони - W
- Широкий асортимент товарів для різних потреб клієнтів, що залучає різноманітну клієнтську базу.	- Відсутність спеціалізації може ускладнювати маркетингову стратегію та викликати труднощі в позиціонуванні на ринку.
- Наявність додаткових послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту підвищує репутацію компанії як надійного партнера.	- Залежність від коливань цін на оптовому ринку, що може впливати на прибутковість.
- Гнучкість у виборі постачальників завдяки неспеціалізованій торгівлі.	- Можливі обмеження в доступі до спеціалізованих товарів або вузького ринку через широкий асортимент.
- Високий рівень експертизи у фінансовій сфері, що може допомогти у веденні та оптимізації власної фінансової діяльності.	- Потреба у високій кваліфікації працівників для надання аудиторських послуг.
Можливості - O	Загрози - T
- Розширення асортименту за рахунок актуальних товарних категорій, що відповідають новим потребам ринку.	- Зростаюча конкуренція в сфері оптової торгівлі та аудиторських послуг може знизити частку ринку.
- Підвищення попиту на бухгалтерські й аудиторські послуги серед малих і середніх підприємств.	- Зміни в податковому або ліцензійному законодавстві можуть ускладнити діяльність.
- Можливість запровадження консультаційних послуг для клієнтів, що зміцнить довіру та довготривалі стосунки.	- Економічні коливання, що можуть вплинути на купівельну спроможність клієнтів.
- Підвищення ефективності роботи через впровадження сучасних технологій для автоматизації обліку та аналітики.	- Труднощі в адаптації до швидких змін ринку або впровадження нових технологій.

Виходячи зі SWOT - аналізу діяльності ФОП Махія О.І., можна зробити висновок, що підприємство має значний потенціал завдяки

широкому асортименту продукції та додатковим послугам у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, які підвищують його конкурентоспроможність та сприяють залученню різноманітної клієнтської бази. Проте відсутність чіткої спеціалізації та залежність від коливань ринкових цін можуть ускладнювати ефективне позиціонування на ринку.

Можливості для зростання включають розширення асортименту, що відповідає сучасним потребам ринку, та запровадження консультаційних послуг, що зміцнить довгострокові відносини з клієнтами. Водночас загрози пов'язані з високою конкуренцією в оптовій торгівлі та ризиком змін у податковому законодавстві, що може вимагати адаптації діяльності. Для збереження стійкої позиції на ринку та підвищення ефективності важливо розробити стратегії для мінімізації впливу слабких сторін та загроз, орієнтуючись на ефективне використання сильних сторін і можливостей.

Фізична особа-підприємець Махія О.І. має права та обов'язки, які регулюються законодавством. Права забезпечують можливість вести господарську діяльність у встановлених межах, а обов'язки - гарантують виконання вимог держави та захист прав інших суб'єктів господарювання.

Права фізичної особи-підприємця Махія О.І.:

1. Право на здійснення господарської діяльності:

- вибір виду діяльності, що не заборонена законодавством, та визначення сфери підприємництва;
- вільний вибір контрагентів та самостійне встановлення договірних умов (наприклад, ціна, строки поставок);
- можливість займатися різними видами діяльності (при наявності ліцензій на види, які їх потребують).

2. Право на управління майном:

- ФОП має право на придбання, використання та розпорядження власним майном, необхідним для ведення діяльності;
- можливість придбання, оренди чи продажу нерухомості, обладнання,

матеріалів тощо, які використовуються в господарській діяльності.

3. Право на укладання договорів:

– право на укладання цивільно-правових договорів, таких як купівля-продаж, оренда, надання послуг, підряд тощо;

– можливість залучати найманих працівників за трудовими договорами або співпрацювати з іншими фоп на основі договорів.

4. Фінансові права:

– право відкривати банківські рахунки для ведення діяльності;

– використання коштів для фінансування підприємства, оплати праці, оподаткування та інвестицій;

– право на залучення кредитів, позик та можливість інвестувати у власне підприємство.

5. Соціальні та правові гарантії:

– право на судовий захист у разі виникнення спірних питань з контрагентами або державою;

– можливість звернення до органів державної влади з метою отримання консультацій чи захисту своїх прав;

– право на отримання допомоги від держави в певних випадках, як-от наявність пільг для малих підприємців.

6. Право на ліквідацію підприємницької діяльності:

– право на самостійну ліквідацію своєї підприємницької діяльності, дотримуючись процедур, встановлених законом;

– можливість продажу або передачі майна та зобов'язань у разі припинення діяльності.

Обов'язки фізичної особи-підприємця Махія О.І.:

– дотримання законодавства: обов'язок дотримуватися норм і положень податкового кодексу, цивільного та господарського кодексів, а також інших законодавчих актів; виконання ліцензійних вимог у разі здійснення

діяльності, яка підлягає ліцензуванню.

– своєчасне подання звітності: обов'язок регулярно подавати фінансову та податкову звітність відповідно до встановлених законодавством вимог; виконання обов'язку з подачі статистичної звітності (якщо це передбачено для певних видів діяльності).

– сплата податків та інших обов'язкових платежів: своєчасна сплата податку на доходи фізичних осіб, єдиного соціального внеску, а також податку на додану вартість (у разі обрання загальної системи оподаткування або при досягненні відповідного обороту); упорядкування касової дисципліни, використання реєстраторів розрахункових операцій (рро) або програмних рро для деяких видів діяльності.

– забезпечення прав працівників: обов'язок оформлення трудових відносин із працівниками відповідно до трудового законодавства; дотримання мінімальних соціальних гарантій для працівників (мінімальна заробітна плата, соціальні виплати, відпустка тощо); своєчасна сплата єдиного соціального внеску за найманих працівників.

– ведення обліку: обов'язок вести облік доходів і витрат у порядку, передбаченому податковим кодексом, для правильної оцінки податкових зобов'язань; забезпечення достовірності обліку та збереження первинних документів.

– дотримання стандартів та технічних регламентів: обов'язок дотримуватись стандартів якості продукції та надавати безпечні послуги; виконання вимог технічного регулювання для певних категорій товарів і послуг, які продає або виробляє ФОП.

– участь у соціальному страхуванні: обов'язок брати участь у загальнообов'язковому соціальному страхуванні, що передбачає сплату внесків для отримання страхових виплат у разі настання страхових випадків.

Фізична особа-підприємець в Україні поєднує функції підприємця та

фізичної особи, що дозволяє йому бути більш гнучким у виборі напрямків діяльності та розробці прибуткових стратегій. Однак це також зобов'язує виконувати ряд обов'язків перед державою та працівниками.

Отже, ФОП Махія О.І. має право виконувати будь-які операції, які не заборонені законодавством. У процесі своєї діяльності він користується всіма правами фізичної особи-підприємця та учасника економічних відносин: має право здійснювати всі види операцій, які дозволені чинним законодавством. Це включає можливість укласти будь-які цивільно-правові договори, набувати майно і розпоряджатися ним, брати участь у підприємницьких відносинах як самостійний суб'єкт господарської діяльності. Також ФОП Махія О.І. має право виступати як постачальник товарів, надавач послуг або підрядник, а також працювати з державними органами та іншими суб'єктами економічних відносин.

ФОП Махія О.І. має згуртований колектив, здатний швидко та ефективно вирішувати господарські питання. Оплата праці працівників є пріоритетною. Усі інші фінансові зобов'язання підприємство виконує лише після виплати заробітної плати. Працівникам гарантована виплата заробітної плати не нижче державного мінімуму. У разі, якщо нарахована заробітна плата нижча за законодавчо встановлений мінімум, підприємство компенсує цю різницю до рівня мінімальної заробітної плати.

2.2. Діагностика економічного стану підприємства

Діагностика економічного стану ФОП Махія О.І. є важливим етапом, що дозволяє здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства з метою виявлення його сильних і слабких сторін. Цей процес включає кілька ключових аспектів, зокрема аналіз фінансово-економічних показників, структури доходів і витрат, ефективності використання ресурсів і рівня прибутковості.

Аналіз фінансово-економічних показників є основою для оцінки стабільності та ефективності діяльності підприємства. Він передбачає дослідження рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та оборотності активів. Порівнюючи отримані дані з галузевими стандартами, можна виявити конкурентоспроможність підприємства на ринку та оцінити динаміку змін за певний період. Даний аналіз також дозволяє визначити фінансові показники, що потребують покращення та в яких сферах підприємство демонструє кращі результати.

Проведемо оцінку ключових показників, що всебічно відображають господарську діяльність ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники господарської діяльності
ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р. до 2023 р.	
				±	%
Дохід від реалізації, тис. грн.	9728	13134	18572	8844	190
Собівартість реалізованого товару, тис. грн.	17609	20302	22120	4511	125
Фондовіддача, тис. грн.	0,31	0,42	0,98	0,68	309
Середньооблікова кількість штатних працівників, чол.	12	14	10	2	83,3
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	13366	14812	1866	-11500	12,5
Кредиторська заборгованість, грн.	17524	19526	5200	-12324	29,5
Витрати на 1 гривню товару, тис. грн.	1,98	1,68	1,32	-0,69	0,65
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-7881	-7168	-3548	4333	45,1

Аналізуючи показники діяльності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр., можна відзначити позитивну динаміку зростання доходу від реалізації, який збільшився на 190% за три роки. Дана тенденція свідчить про суттєве зростання обсягів продажів, хоча водночас собівартість реалізованої продукції зросла на 25%. Зниження витрат на 1 гривню товару з 1,98 до 1,32 тис. грн. вказує на оптимізацію витрат і підвищення ефективності торгівельної діяльності. Показник фондівдачі також демонструє значне зростання, що свідчить про ефективніше використання основних засобів підприємства, де збільшення до 309% вказує на раціональне використання активів для генерування доходу.

Водночас спостерігається зниження середньооблікової кількості штатних працівників на 16,7%, що може свідчити про оптимізацію кадрових ресурсів або недостатність робочої сили для підтримки зростаючого обсягу діяльності. Зниження дебіторської заборгованості на 87,5% та кредиторської заборгованості на 70,5% є позитивним показником з точки зору платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Разом із цим, валовий збиток зменшився на 45,1%, що свідчить про покращення фінансового результату, хоча підприємство залишається збитковим.

Отже, аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ФОП Махія О.І. за 2021-2023 рр. свідчить про позитивні зміни: зростання доходу від реалізації на 190% супроводжується зниженням витрат на одиницю товару, що вказує на оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості є ознаками зміцнення платоспроможності, проте підприємство залишається збитковим, незважаючи на зниження обсягу збитків.

Показники рентабельності є важливими індикаторами загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки вони відображають здатність підприємства генерувати прибуток та оцінювати доцільність вкладень у різні напрями діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз коефіцієнтів рентабельності ФОП Махія О.І.
за період 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Показник рентабельності капіталу	0,048	0,011	- 0,469
Показник рентабельності діяльності	0,166	0,026	- 8,675
Показник рентабельності продукції	0,26	0,21	0,02
Загальна рентабельність підприємства	0,038	0,007	- 0,349

Аналіз показників рентабельності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр. вказує на негативну динаміку фінансових результатів підприємства. Коефіцієнт рентабельності капіталу знизився з 0,048 у 2021 році до -0,469 у 2023 році, що свідчить про значне зниження ефективності використання капіталу.

Подібна тенденція спостерігається і в коефіцієнті рентабельності діяльності, який зменшився з 0,166 до -8,675, що вказує на суттєві втрати у сфері операційної діяльності.

Коефіцієнт рентабельності продукції також показує негативні результати, знизившись з 0,26 у 2021 році до 0,02 у 2023 році, що свідчить про істотне падіння прибутковості реалізованої продукції. Загальна рентабельність підприємства демонструє аналогічну тенденцію, зменшившись з 0,038 до -0,349, що вказує на погіршення фінансового стану та зниження здатності підприємства генерувати прибуток в умовах зростаючих витрат і збитків.

Таким чином, результати аналізу свідчать про значні фінансові труднощі підприємства, які потребують термінового вирішення шляхом оптимізації витрат, покращення управлінських процесів і підвищення ефективності торгівельних процесів.

Отже, коефіцієнт рентабельності демонструє стрімке зниження, що негативно впливає на фінансовий стан ФОП Махія О.І. (рис. 2.1).

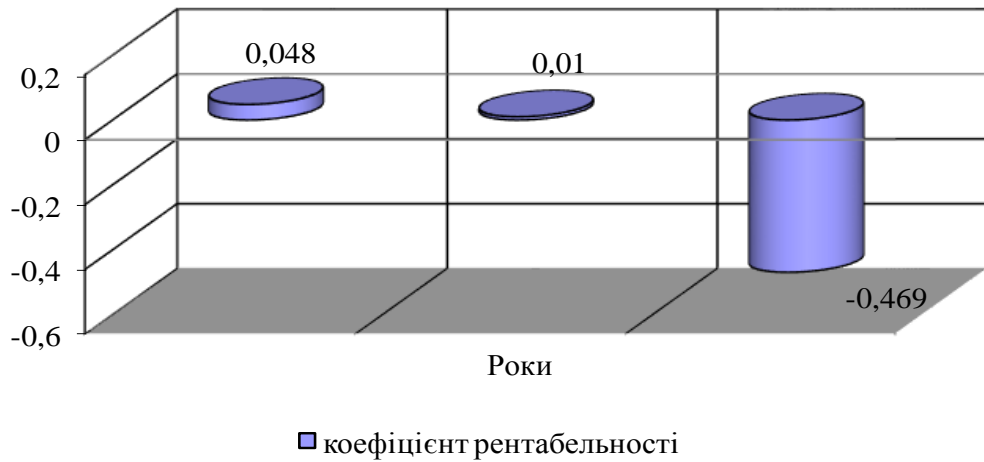


Рис. 2.1. Динаміка показника рентабельності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років

Ще одним ключовим показником є коефіцієнт загальної рентабельності ФОП Махія О.І. Для наочнішої ілюстрації динаміки зниження побудуємо рисунок 2.2.

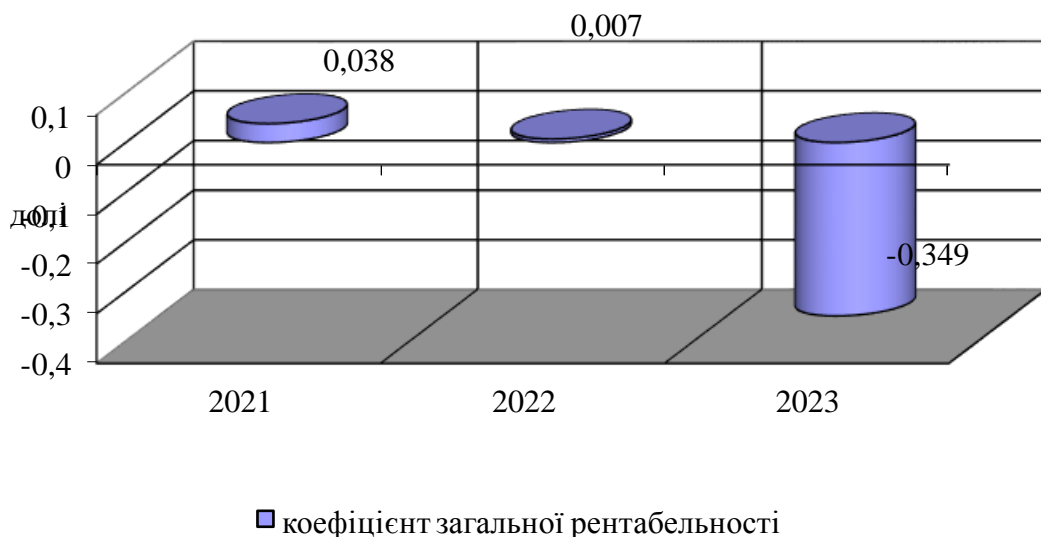


Рис. 2.2. Динаміка показника загальної рентабельності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів діяльності ФОП Махія О.І., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., %
Дохід від реалізації товару	9728	13134	18572	190,8
Собівартість реалізованого товару	17609	20302	22120	125,7
Фінансовий результат (збиток)	-7881	-7168	-3548	45,1

З таблиці 2.4 видно, що в порівнянні з 2021 роком доходи підприємства зросли на 90,8%, тоді як витрати збільшилися на 25,7%. Вищі темпи зростання доходів у порівнянні з витратами дозволили більш ніж удвічі зменшити збитки ФОП Махія О.І.

Проте, у 2023 році підприємство все ще залишалося збитковим (рисунок 2.3).

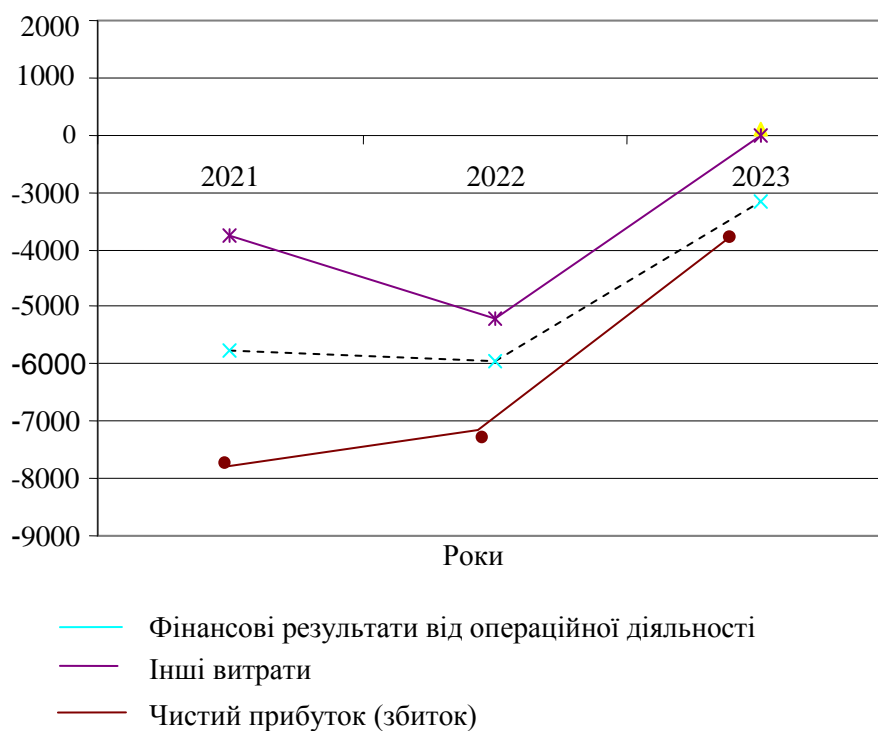


Рис. 2.3. Динаміка основних показників фінансових результатів ФОП Махія О.І. за 2021-2023 рр.

Фінансові результати від операційної діяльності зменшилися в 3,2 рази, тоді як інші витрати у 2022 році зросли на 55%, а у 2023 році знизилися в 93 рази в порівнянні з 2021 роком. Незважаючи на спостережуване зростання валового прибутку, чистий прибуток ФОП Махія О.І. залишає бажати кращого. Чистий збиток підприємства також зменшився в 2,3 рази.

В кваліфікаційній роботі здійснено комплексну оцінку стану майна ФОП Махія О.І. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Комплексна оцінка майнового стану ФОП Махія О.І. за 2022-2023 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення (+/-)
Усього майна, тис. грн.	35570	20558	-15011
Основні фонди і необоротні активи, тис. грн.	13388	13126	-263
У відсотках до оборотних активів	43	71	28
Оборотний капітал, тис. грн.	22181	7433	-14748
У відсотках до оборотного капіталу	70	42	-28
Запаси, тис. грн..	7168	7376	209
У відсотках до оборотних активів	37	110	73
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	14812	1866	-12946
У відсотках до оборотних активів	74	0	-74
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	113	111	-2
У відсотках до оборотних активів	0,61	1,79	1,18

Відповідно до даних аналітичної таблиці 2.5, можна зробити висновок, що на кінець 2023 року вартість загального майна ФОП Махія О.І. становила 20558 тис. грн. Таким чином, протягом звітної періоду вартість майна підприємства знизилася на 15011 тис. грн. через скорочення основних і оборотних коштів. Основні засоби та необоротні активи становлять 63,85% від загальної вартості майна. На кінець 2023 року зазначені активи зменшилися на 263 тис. грн., водночас їх питома частка в загальному обсязі

майна зросла на 28%. Оборотні активи зменшилися на 14 748 тис. грн., внаслідок чого їх питома частка в загальній вартості майна скоротилася на 28%. При цьому дебіторська заборгованість знизилася на 66,54%, що позитивно позначилося на фінансовому становищі ФОП Махія О.І. Обсяг грошових коштів в національній валюті зменшився на 2 тис. грн., але в процентному відношенні до загальної вартості майна збільшився на 1,18%.

Після проведення загальної оцінки необхідно розрахувати показники ефективності використання основних засобів ФОП Махія О.І. за кілька років з метою виявлення змін у майновому стані підприємства. Ці показники дозволяють більш детально проаналізувати, як ефективно підприємство використовує свої активи для генерації доходу.

Аналіз ефективності використання основних засобів включає в себе вивчення таких параметрів, як фондвіддача, коефіцієнт зносу, а також коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів. Розрахунок цих показників дає змогу визначити, наскільки раціонально та ефективно підприємство інвестує у свої основні активи, а також оцінити їх вплив на загальну продуктивність діяльності. Розрахунок показників ефективності використання основних засобів є важливим етапом аналізу, що дозволяє виявити можливості для оптимізації управління активами та підвищення загальної ефективності роботи підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності використання основних засобів
ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Усього майна, тис. грн.	31700	35570	20558
Показник зносу основних засобів	0,46	0,47	0,49
Показник оновлення основних засобів	0,35	0,44	0,18
Показник вибуття основних засобів	0,30	0,33	0,24
Показник незалежності	0,80	0,60	0,75

Відповідно до даних аналітичної таблиці 2.6, можна зробити висновок, що потенціал підприємства у 2022 році зріс на 3918 тис. грн. Однак у 2023 році спостерігається різке зниження даного показника на 15085 тис. грн., що вказує на погіршення потенціалу ФОП Махія О.І. (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Аналіз динаміки господарських коштів ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років

Коефіцієнт оновлення основних засобів є важливим показником, який відображає темпи оновлення основних активів підприємства. Цей коефіцієнт розраховується як відношення первісної вартості основних засобів, які були введені в експлуатацію протягом звітного періоду, до первісної вартості основних засобів на кінець цього ж періоду.

Значення даного коефіцієнта дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство інвестує в нові основні засоби для забезпечення своїх виробничих процесів. Високий коефіцієнт оновлення свідчить про те, що підприємство активно оновлює свої активи, що може бути ознакою його інноваційності та прагнення до модернізації виробництва. У той же час, низький коефіцієнт оновлення може сигналізувати про недостатнє інвестування в основні засоби, що може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства через застаріле обладнання (рис. 2.5).

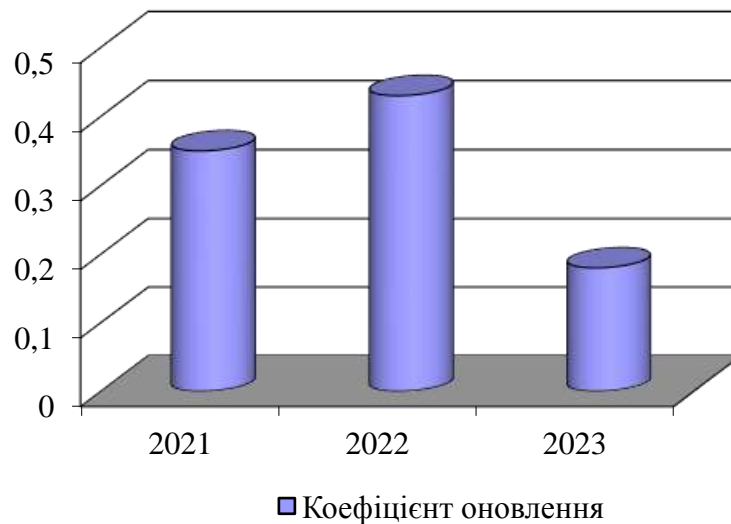


Рис. 2.5. Зміни показника оновлення основних засобів ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років

Позитивним є збільшення показника. У нашому випадку коефіцієнт збільшився на 0,9 у 2021, але у 2023 році він дуже знизився на (-0,26). Тобто темпи оновлення основних засобів знизилися (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Зміни показника вибуття основних засобів у ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр.

У 2022 році коефіцієнт вибуття основних засобів демонструє тенденцію до зростання, досягнувши значення 0,3, що свідчить про негативні

зміни в управлінні основними засобами. У 2023 році цей показник знизився до 0,9, однак залишається на рівні, що перевищує коефіцієнт оновлення основних засобів (рис. 2.7).

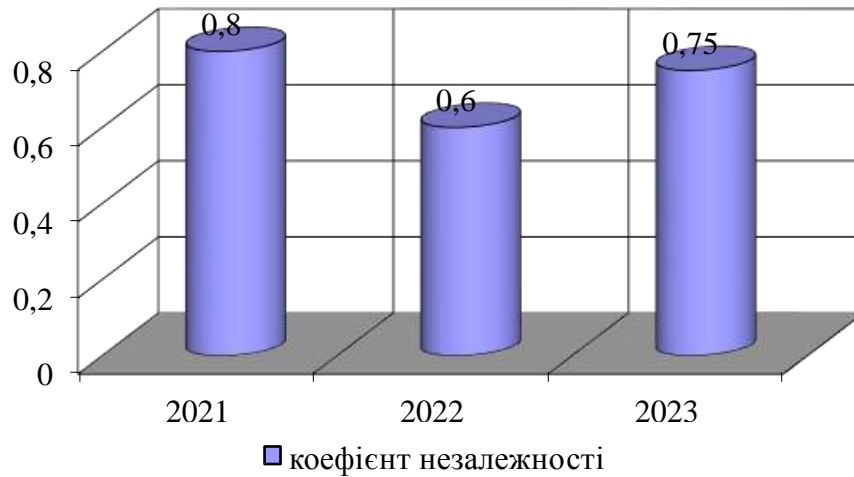


Рис. 2.7. Динаміка показника незалежності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років

Коефіцієнт незалежності підприємства демонструє, що, порівняно з попередніми роками, частка власного капіталу зменшилася: у 2022 році цей показник знизився на 20%, в той час як у 2023 році спостерігалось його збільшення на 15%, що є позитивною тенденцією.

Таким чином, у 2023 році вартість майна ФОП Махія О.І. зменшилася на 15011 тис. грн. Це зменшення стало наслідком зниження вартості основних і оборотних коштів на 263 тис. грн. і 14748 тис. грн. відповідно, що має негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Погіршення ефективності господарської діяльності підприємства підтверджується зниженням суми активів на 75%. Співвідношення коефіцієнтів оновлення та вибуття основних засобів свідчить про задовільні темпи оновлення основних засобів. Проте в 2023 році спостерігається зменшення коефіцієнта оновлення, який став нижчим за коефіцієнт вибуття основних засобів, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства.

2.3. Фінансовий аналіз діяльності ФОП Махія О.І.

В умовах кризи неплатежів та застосування процедур банкрутства до багатьох підприємств об'єктивна оцінка їхнього фінансового стану набуває особливої важливості. Основними критеріями такої оцінки є показники платоспроможності та ліквідності.

Потреба в аналізі ліквідності підприємств у ринкових умовах обумовлена насамперед тим, що жодне з них не має повного захисту від ризику банкрутства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності балансу ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Активи			
Найбільше ліквідні активи	1	112	111
Активи з високою ліквідністю	7006	14812	18
Активи з низькою ліквідністю	8107	7236	7414
Важко реалізовані активи	16586	13388	13126
БАЛАНС	31700	35570	20558
Пасиви			
Найбільш строкові зобов'язання	5683	20002	5245
Короткострокові зобов'язання	-	-	-
Довгострокові зобов'язання	498	250	-
Постійні пасиви	25522	15319	15313
БАЛАНС	31700	35570	20558

Аналіз показників ліквідності балансу ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки свідчить про зниження загальної суми активів підприємства з 31700 тис. грн у 2021 році до 20558 тис. грн у 2023 році, що вказує на скорочення його ресурсного потенціалу. При цьому структура активів зазнала значних змін: у 2022 році спостерігалось різке зростання активів із високою ліквідністю до

14812 тис. грн, але в 2023 році їх обсяг зменшився до 18 тис. грн, що негативно позначається на можливостях підприємства швидко покривати свої зобов'язання. Найбільш ліквідні активи залишаються на досить низькому рівні, не перевищуючи 112 тис. грн протягом аналізованого періоду, що свідчить про обмежену здатність підприємства миттєво розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Водночас активи з низькою ліквідністю та важко реалізовані активи демонструють певну стабільність, хоча їх частка у структурі активів зросла, що знижує гнучкість фінансових операцій. У пасивах найбільш строкові зобов'язання досягли піку в 2022 році (20002 тис. грн), проте скоротилися до 5245 тис. грн у 2023 році, що вказує на певне зниження кредитного навантаження. Довгострокові зобов'язання у 2023 році повністю погашені, що покращує загальний фінансовий стан підприємства. Постійні пасиви зменшилися на 40% порівняно з 2021 роком, залишаючись на рівні 15313 тис. грн у 2023 році, що може свідчити про скорочення власного капіталу.

Отже, аналіз ліквідності балансу ФОП Махія О.І. показує загальне зниження активів і ресурсного потенціалу підприємства, що негативно впливає на його фінансову стабільність. Хоча найбільш строкові зобов'язання суттєво скоротилися у 2023 році, зниження обсягу ліквідних активів значно обмежує здатність підприємства швидко покривати поточні зобов'язання, підприємству не нестачає коштів для погашення найбільш термінових зобов'язань, що вказує на посилену залежність від стабільного капіталу і потенційних кредиторів.

Порівняння найбільш ліквідних засобів та швидко реалізованих активів із найбільш терміновими зобов'язаннями й короткостроковими пасивами дозволив оцінити поточну ліквідність ФОП Махія О.І. на найближчу перспективу. Отже, у 2023 році рівень поточної ліквідності знизився приблизно у 3,8 рази порівняно з попереднім роком.

На другому етапі здійснено розрахунок та аналіз основних показників

ліквідності. Отримані результати представлено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників ліквідності підприємства
ФОП МАХІНЯ О.І. за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Показник абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,03
Показник швидкої ліквідності	1,08	1,02	0,03
Показник покриття	2,02	1,51	1,45
Показник маневреності власних оборотних активів	0,7	0,6	0,5

Аналіз показників ліквідності підприємства ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років вказує на негативну тенденцію в платоспроможності підприємства. Показник абсолютної ліквідності демонструє коливання, знизившись до 0,01 у 2022 році, але зріс до 0,03 у 2023 році. Показник швидкої ліквідності значно зменшився з 1,08 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що вказує на зниження здатності покривати короткострокові зобов'язання. Показник покриття також знизився з 2,02 у 2021 році до 1,45 у 2023 році, що свідчить про зменшення запасу поточних активів для покриття зобов'язань. Крім того, показник маневреності власних оборотних активів знизився до 0,5, що свідчить про обмежені можливості підприємства в управлінні своїми оборотними активами. Таким чином, загальна тенденція вказує на зниження фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш суворим критерієм ліквідності підприємства, оскільки він відображає миттєву платоспроможність організації. Позитивною динамікою є збільшення значення цього показника з 0,02 до 0,03. У досліджуваному випадку спостерігається тенденція до зниження показника з 0,02 до 0,01 у 2022 році, але у 2023 році він знову зріс до 0,02. Динаміку даного показника проілюстровано на рисунку 2.8.

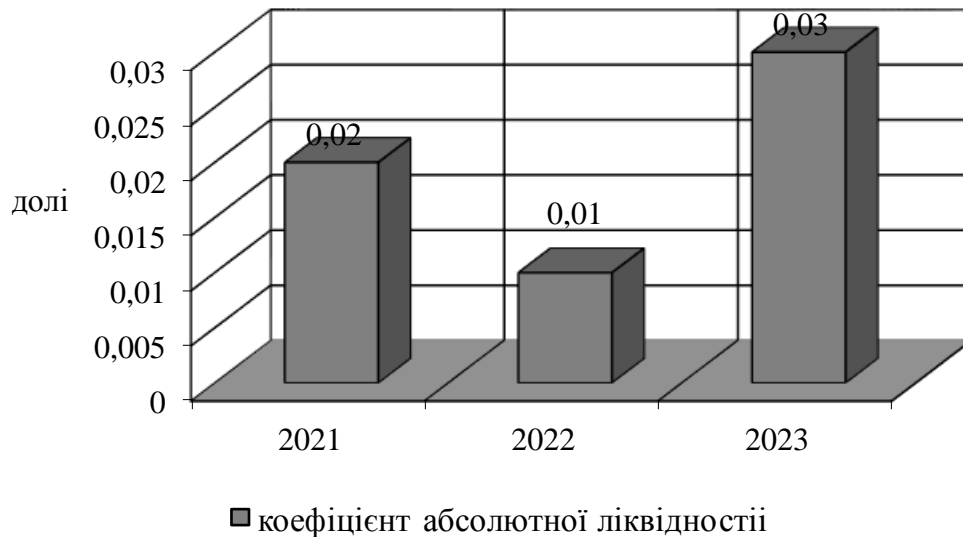


Рис. 2.8. Показник абсолютної ліквідності ФОП Махія О.І. в динаміці

Незважаючи на те, що даний коефіцієнт демонструє тенденцію до зростання, він все ще значно відстає від нормативного показника, що свідчить про дуже низький рівень платоспроможності ФОП Махія О.І.

Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює платоспроможність підприємства в короткостроковій перспективі. У нашому випадку спостерігається негативна тенденція зниження цього коефіцієнта з 1,08 у 2021 році до 0,03 у 2023 році, що вказує на нездатність ФОП Махія О.І. виконати свої короткострокові зобов'язання в умовах критичної ситуації.

Коефіцієнт покриття підприємства відображає кількість грошових одиниць поточних активів, що припадають на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Для нашого підприємства цей показник демонструє тенденцію до зниження протягом усіх років аналізу, з 2,02 у 2021 році до 1,45 у 2023 році. Це свідчить про зменшення платоспроможності ФОП Махія О.І. в середньостроковій перспективі, хоча значення все ще відповідає нормативним вимогам.

Платіжний баланс відображає комплексну оцінку фінансового стану

підприємства, що дозволяє керівництву та інвесторам оцінити ефективність управлінських рішень, а також ідентифікувати потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. Аналіз даних платіжного балансу допоможе в прийнятті стратегічних рішень щодо поліпшення фінансової стійкості та ліквідності ФОП Махія О.І.

Таблиця 2.9

Платіжний баланс ФОП Махія О.І. за 2023 фінансовий рік, тис. грн.

Актив			Пасив		
Грошові кошти для виплати заборгованості	На початок 2023 року	На кінець 2023 року	Термінові та інші розрахунки	На початок 2023 року	На кінець 2023 року
Кошти на розрахунковому рахунку	112	111	Дебіторська заборгованість	14812	18
Розрахункові операції з дебіторами	14812	18	Кредиторська заборгованість	19526	5200
Разом	14924	129	Разом	29623	5218
Сальдо	14678	5068	Сальдо	-	-
Баланс	29623	5218	Баланс	29623	5218

Після проведення розрахунків встановлено, що сальдо, яке відображається в активі балансу, свідчить про неплатоспроможність ФОП Махія О.І. Тобто наявні активи не здатні покрити існуючі зобов'язання, що створює серйозні фінансові труднощі. На поточну дату підприємство в змозі погасити лише 50,4% своїх боргів, що вказує на те, що залишок боргів, що складає 49,6%, не буде погашено вчасно і матиме статус прострочених. Така ситуація може негативно вплинути на репутацію підприємства, створюючи ризики для подальшої фінансової стабільності і розвитку. Тому важливо вжити термінових заходів для поліпшення ліквідності та покращення

фінансового стану ФОП Махія О.І., зокрема шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності управління активами та забезпечення своєчасного виконання зобов'язань.

Показники платоспроможності фізичної особи, підприємця Махія О.І. відображено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка показників платоспроможності ФОП Махія О.І.
за 2021-2023 роки**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Показник грошової платоспроможності	1,08	1,03	0,54
Показник розрахункової платоспроможності	1,18	1,05	0,68
Показник ліквідної платоспроможності	1,14	1,13	1,02

Аналіз коефіцієнтів платоспроможності ФОП Махія О.І. за період з 2021 по 2023 рік вказує на суттєві зміни в фінансовому стані підприємства. Коефіцієнт грошової платоспроможності знизився з 1,08 у 2021 році до 0,54 у 2023 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів, і вказує на загрозу платоспроможності.

Коефіцієнт розрахункової платоспроможності також продемонстрував негативну динаміку, знизившись з 1,18 у 2021 році до 0,68 у 2023 році, що підкреслює неспроможність підприємства забезпечити свої фінансові зобов'язання, враховуючи дебіторську заборгованість.

Проте коефіцієнт ліквідної платоспроможності зберіг свою відносну стабільність, зменшуючись з 1,14 у 2021 році до 1,02 у 2023 році, що вказує на можливість підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Загалом, отримані дані свідчать про загострення проблеми

платоспроможності, що потребує термінових заходів для покращення фінансової ситуації та зменшення ризиків, пов'язаних з можливими простроченнями зобов'язань.

ФОП Махія О.І. характеризується неплатоспроможністю та неліквідністю, що вимагає від керівництва ФОП Махія О.І. вжиття заходів для підвищення ліквідних активів та покращення платоспроможності з метою уникнення банкрутства.

Одним із ключових елементів фінансової стабільності є фінансова стійкість, що підкреслює важливість пошуку оптимальних стратегій для її досягнення. Для цього необхідно провести розрахунок конкретних показників фінансової стійкості. Визначення оптимального рівня фінансової стійкості є критично важливим не лише для підприємств загалом, а й для ФОП Махія О.І.

Оцінку фінансової стійкості ФОП Махія О.І. наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка фінансової стійкості ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Показник автономії	0,8	0,7	0,8
Показник забезпечення власними коштами	0,58	0,34	0,30
Показник маневренності капіталу	0,61	1,09	0,49
Показник співвідношення власних і залучених коштів	0,02	0,01	0,01
Показник концентрації капіталу	0,8	0,6	0,8
Показник фінансової залежності	1,27	1,74	1,35
Показник стійкості	0,81	0,59	0,75

Збільшення коефіцієнта автономії, який перевищує 0,5, є позитивним для підприємства. Однак, в 2022 році спостерігалось його зниження на 0,1,

що негативно вплинуло на фінансову стійкість ФОП Махія О.І. Зміни коефіцієнту автономії представлено на рисунку 2.9.

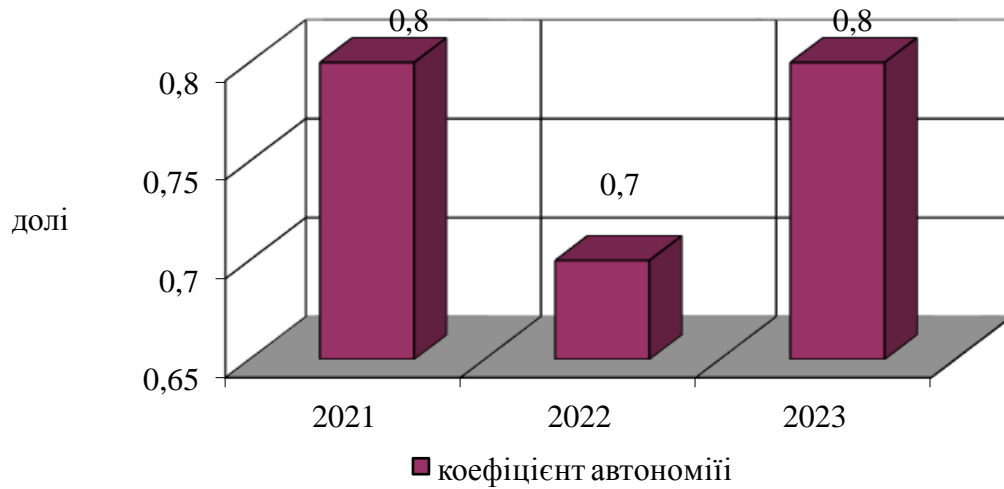


Рис. 2.9. Зміни показника автономії ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки

Динаміку показника забезпечення власними коштами ФОП Махія О.І. представлено на рисунку 2.10.

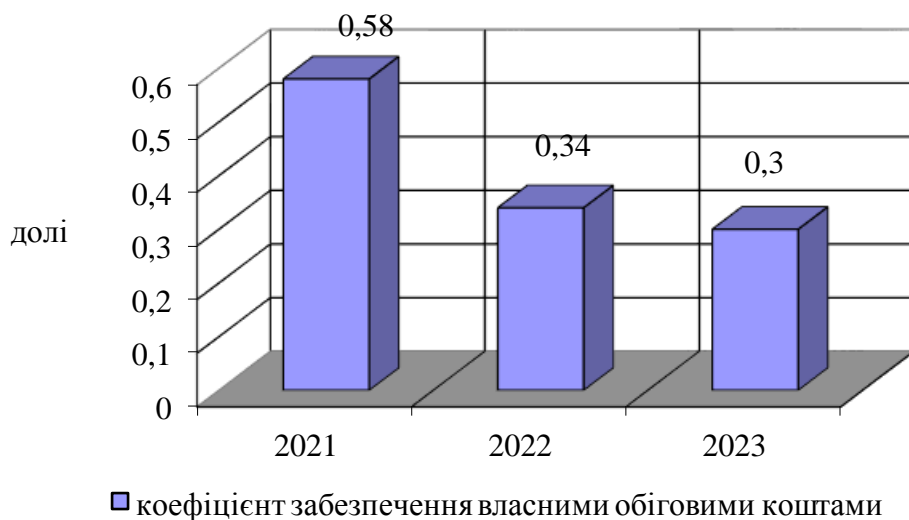


Рис. 2.10. Зміни показника забезпечення власними коштами ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами демонструє

тенденцію до суттєвого зниження, зменшившись з 0,58 у 2021 році до 0,30 у 2023 році, що є несприятливим фактором для фінансового становища ФОП Махія О.І.

Протягом 2021-2023 років спостерігається різке зниження показника коефіцієнта маневреності власного капіталу з 0,61 до 0,49, що свідчить про втрату підприємством можливості поповнювати оборотні кошти за рахунок власних джерел. Коефіцієнт фінансової незалежності перевищує одиницю, тоді як коефіцієнт фінансової стійкості має значення, що нижче 0,85. Зміни даного коефіцієнта відображено на рисунку 2.11.

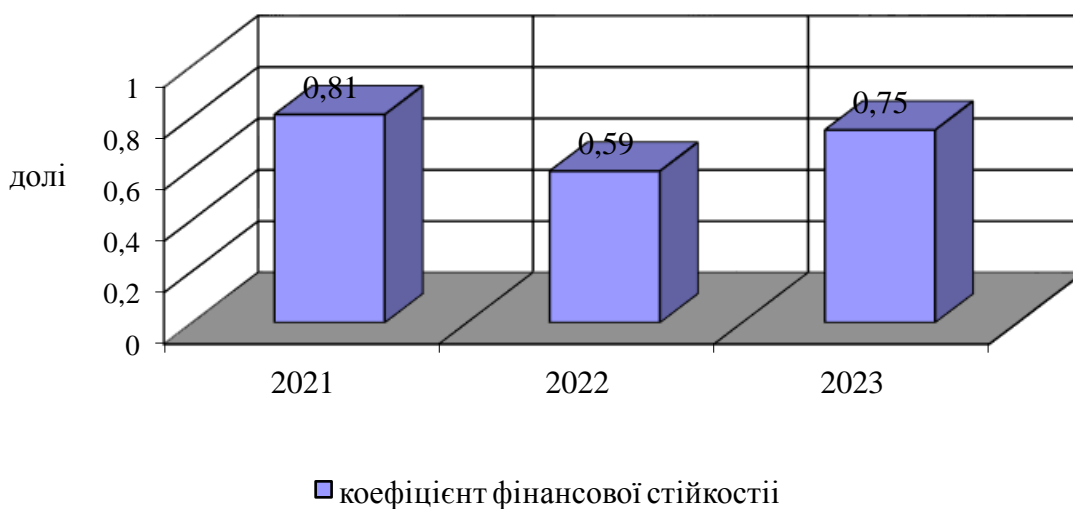


Рис. 2.11. Динаміка показника фінансової стійкості ФОП Махія О.І. за 2021-2023 роки

Аналізуючи показники фінансової стійкості підприємства, можна стверджувати, що їхній рівень є нижчим за середній. Це підтверджується зниженням коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами, а також недостатніми значеннями коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості.

Дослідивши основні показники фінансового стану підприємства, дійшли висновку, що рентабельність ФОП Махія О.І. залишається на низькому рівні. Коефіцієнт рентабельності зазнає значного зниження, зменшуючись з 0,048 у 2021 році до (-0,469) у 2023 році. Подібна тенденція

спостерігається і з коефіцієнтом загальної рентабельності, який знизився з 0,038 у 2021 році до (-0,349) у 2023 році. Дані результати свідчать про негативні тенденції в діяльності підприємства та його фінансовому стані.

Аналізуючи основні показники фінансових результатів, можна зробити висновок, що валовий прибуток у 2023 році зріс на 50,5% у порівнянні з 2021 роком, незважаючи на зниження чистого доходу від реалізації продукції на 4,3%. Зростання валового доходу стало можливим завдяки зменшенню таких статей, як фінансові результати від операційної діяльності та інші витрати. Зокрема, фінансові результати від операційної діяльності зменшилися у 3,2 рази, тоді як інші витрати у 2022 році збільшилися на 55%, а у 2023 році знизилися в 93 рази порівняно з 2021 роком. Попри зростання валового прибутку, підприємство не досягло чистого прибутку; однак чистий збиток зменшився у 2,3 рази.

Однією з основних характеристик фінансової стійкості підприємства є його ліквідність. Ліквідність ФОП Махія О.І. знаходиться на критично низькому рівні. Коефіцієнти ліквідності, зокрема абсолютна, швидка та коефіцієнт покриття, значно відстають від встановлених нормативів. Це свідчить про те, що підприємство не має змоги своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання перед постачальниками, кредиторами та працівниками.

Усі три коефіцієнти платоспроможності вказують на те, що підприємство ФОП Махія О.І. не відповідає вимогам, які необхідні для встановлення кредитних та інших фінансових відносин.

Разом із різким зниженням показників ліквідності та платоспроможності спостерігається також спад показників майнового стану ФОП Махія О.І. У 2023 році вартість активів зменшилася на 15011 тис. грн., при цьому основні та оборотні кошти зменшилися на 263 тис. грн та 14748 тис. грн. відповідно, що негативно впливає на фінансове становище ФОП Махія О.І. Погіршення фінансових показників діяльності підприємства також підтверджується зменшенням суми господарських коштів на 75%.

Висновки до розділу 2:

1. Підприємницька діяльність ФОП Махія О.І. спрямована на задоволення суспільних потреб у послугах, товарах та продукції на території України. Права фізичної особи-підприємця були отримані з моменту його державної реєстрації відповідно до порядку, встановленого законодавством України. Основний напрямок діяльності ФОП Махія О.І. – неспеціалізована оптова торгівля. Серед інших видів діяльності: надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; оренда та експлуатація власного або орендованого нерухомого майна; надання різних інформаційних послуг.

2. Аналіз техніко-економічних показників господарської діяльності ФОП Махія О.І. за 2021-2023 рр. свідчить про позитивні зміни: зростання доходу від реалізації на 190% супроводжується зниженням витрат на одиницю товару, що вказує на оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності діяльності. Зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості є ознаками зміцнення платоспроможності, проте підприємство залишається збитковим, незважаючи на зниження обсягу збитків. Аналіз показників рентабельності ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 рр. також вказує на негативну динаміку фінансових результатів підприємства.

3. Аналіз ліквідності балансу ФОП Махія О.І. показує загальне зниження активів і ресурсного потенціалу підприємства, що негативно впливає на його фінансову стабільність. Хоча найбільш строкові зобов'язання суттєво скоротилися у 2023 році, зниження обсягу ліквідних активів значно обмежує здатність підприємства швидко покривати поточні зобов'язання, підприємству не нестачає коштів для погашення найбільш термінових зобов'язань, що вказує на посилену залежність від стабільного капіталу і потенційних кредиторів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрямки розвитку ФОП МАХІНЯ О.І.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку ФОП Махія О.І. необхідним є проведення SWOT-аналізу його діяльності, що дасть можливість оцінити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози на ринку. Такий підхід дозволить детально вивчити внутрішні ресурси підприємства, а також зовнішні чинники та стане основою для розробки стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності господарської діяльності ФОП Махія О.І.

На першому етапі ФОП Махія О.І. необхідно провести діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оскільки ці фактори можуть вплинути на фінансову стратегію його розвитку. Аналіз має на меті виявлення можливостей і загроз, що існують у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін самого підприємства.

Для цього необхідно здійснити аналіз підприємницького середовища за такою схемою:

1. Оцінка макросередовища підприємства.
2. Аналіз безпосереднього оточення підприємства.
3. Дослідження внутрішнього середовища.

Оцінку факторів, що впливають на макросередовище здійснено шляхом визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі ФОП Махія О.І.

До можливостей можна віднести: позитивну динаміку економіки України, що забезпечує стабільну діяльність підприємства; розвиток торгової сфери, що відкриває перспективи для розширення асортименту та збуту; сучасний курс розвитку політичної системи, який передбачає очікування

державної підтримки; ступінь реалізації урядової програми, що сприяє підвищенню ефективності діяльності; прийняття вигідних законодавчих актів для підприємців; інновації в технологіях і менеджменті, що дозволяють запроваджувати новітні технології та знання на підприємстві; а також загальний рівень освіченості в Україні. До загроз можна віднести: зростання темпів інфляції, рівень безробіття, ставки податків, особливості політичної боротьби, екологічні чинники, соціальні умови життя та інші фактори.

Для систематизації та аналізу даних щодо факторів макросередовища ФОП Махія О.І. необхідно створено таблицю, в якій представлено результати аналізу факторів і їх оцінку (табл. 3.1).

Таблиця 4.1

**Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність
ФОП Махія О.І.**

Група факторів	Фактор	Прояв дії фактора	Оцінка міри впливу, бали
Економічні	Зміна рівня інфляції	Інфляція збільшує витрати на закупівлі, що може знизити маржинальність товарів	2
	Купівельна спроможність	Падіння спроможності зменшує попит на продукцію	1
	Курсові коливання валют	Впливає на ціни імпортованих товарів, змінює конкурентоспроможність	3
	Податкова політика	Зміни в оподаткуванні можуть змінювати структуру витрат і прибутків	3
Політико-правові	Законодавче регулювання	Вимоги щодо сертифікації та оподаткування впливають на процес продажу та бухгалтерії	1
	Ліцензійні вимоги	Посилення вимог до аудиторських послуг може обмежити діяльність	2
	Зміни в податковому кодексі	Прямий вплив на розрахунок податків та структуру витрат	3
	Державна підтримка малого бізнесу	Може знижувати витрати та стимулювати розвиток бізнесу	1

Група факторів	Фактор	Прояв дії фактора	Оцінка міри впливу, бали
Соціально-культурні	Зміни в уподобаннях споживачів	Попит на продукцію або зростання інтересу до консультаційних послуг	2
	Рівень кваліфікації персоналу	Впливає на якість послуг, що надаються у сфері аудиту	3
	Демографічні зміни	Старіння населення може зменшити попит на певні категорії товарів	1
Технологічні	Автоматизація процесів	Автоматизація бухгалтерського обліку зменшує витрати на робочу силу	3
	Розвиток інтернет-технологій	Збільшує можливості електронної торгівлі	3
	Впровадження нових ІТ-інструментів	Підвищує ефективність аудиторських послуг і управління ресурсами	2
Екологічні	Екологічні стандарти	Вимоги до зниження відходів або використання екологічної упаковки можуть підвищити витрати	1
	Зміна кліматичних умов	Може впливати на попит у різні сезони	0
	Політика сталого розвитку	Впливає на бренд і лояльність клієнтів, що шукають еко-френдлі бізнеси	1

Аналіз факторів макросередовища, що впливають на діяльність ФОП Махія О.І., демонструє широкий спектр зовнішніх умов, що мають різний ступінь впливу на бізнес. З економічної точки зору, найбільш значущими є курсові коливання валют і податкова політика, які оцінюються в 3 бали за рівнем впливу. Це пояснюється тим, що такі фактори можуть істотно змінити конкурентоспроможність продукції і структуру витрат підприємства, що безпосередньо позначається на прибутковості. Інфляційні процеси та купівельна спроможність клієнтів, хоч і менш значущі, також впливають на економічні показники через можливе зниження попиту та зростання витрат на закупівлю продукції.

Політико-правова група чинників включає критичні фактори, таких як зміни в податковому кодексі та ліцензійні вимоги, які мають потенціал суттєво змінити операційну діяльність підприємства, що потребує адаптації до нових умов.

Соціально-культурні фактори мають помірний вплив на діяльність підприємства, особливо це стосується кваліфікації персоналу та змін в уподобаннях споживачів. Технологічні фактори, такі як автоматизація процесів та розвиток інтернет-технологій, оцінюються високо, оскільки вони можуть суттєво оптимізувати операції, знизити витрати та розширити можливості для електронної торгівлі. Екологічні фактори, зокрема екологічні стандарти та сталий розвиток, хоч і мають обмежений вплив, можуть слугувати інструментами формування позитивного іміджу та сприяти залученню лояльної аудиторії, що цінує екологічні аспекти діяльності.

Для оцінки чинної фінансової стратегії підприємства важливо здійснити аналіз не лише внутрішньої ефективності стратегії, а й зовнішньої. Зовнішня ефективність стратегії визначається ступенем досягнення встановлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення цілі може бути представлена кількісно за допомогою бальної шкали оцінок (табл. 3.2).

Бальна система оцінювання: 0 – мета не досягнута, 1 – часткове виконання, 2 – неповне виконання, 3 – повне виконання.

Аналіз цілей діяльності ФОП Махія О.І. демонструє різні рівні досягнень у контексті реалізації стратегічних завдань. Загальна мета, що полягає в забезпеченні потреб у товарах та послугах, була досягнута в повному обсязі, що свідчить про здатність підприємства задовольняти споживчий попит. Організаційна мета, що стосується оптової торгівлі та надання послуг у сфері бухгалтерського обліку, також має високий ступінь досягнення, але все ж вимагає подальшого розвитку для оптимізації процесів. Натомість ринкова мета, яка передбачає вивчення ринку, виділення сегментів та пошук нових напрямків збуту, була досягнута лише частково.

Таблиця 3.2

**Аналіз впливу факторів макросередовища на діяльність
ФОП Махія О.І.**

Види цілей	Опис цілі	Ступінь досягнення			
		Повністю досягнуто	Неповністю досягнуто	Частково досягнуто	Не досягнуто
Загальна мета	Забезпечення потреб у товарах, послугах	3			
Організаційна	Оптова торгівля товарами; надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту		2		
Ринкова	Вивчення ринку, виділення сегментів, пошук нових напрямків збуту				1
Соціальна	Підвищення якості соціальних умов життя			1	
Економічна	Досягнення оптимального рівня прибутковості				0

Соціальна мета, пов'язана з підвищенням якості соціальних умов життя, також свідчить про неповне досягнення, що підкреслює важливість корпоративної соціальної відповідальності.

Економічна мета, спрямована на досягнення оптимального рівня прибутковості, взагалі не була досягнута, що є серйозним сигналом для переосмислення фінансової стратегії підприємства.

Загалом, результати аналізу вказують на наявність позитивних аспектів у діяльності ФОП, проте також вказують на суттєві недоліки в ринкових та економічних цілях, які потребують термінового вирішення для стабільного розвитку підприємства.

Перелік сильних та слабких сторін фізичної особи-підприємця Махія О.І. наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони ФОП Махія О.І.

Елементи внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінювання фактора за ступенем впливу, бали	Слабкі сторони	Оцінювання фактора за ступенем впливу, бали
Організація менеджменту	Високий рівень експертизи у фінансовій сфері	1	Потреба у високій кваліфікації працівників	2
Маркетинговий аспект	Широкий асортимент товарів для різних потреб клієнтів	3	Відсутність спеціалізації може ускладнювати маркетингову стратегію	1
	Наявність додаткових послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту	1	Залежність від коливань цін на оптовому ринку	3
	Гнучкість у виборі постачальників	2	Можливі обмеження в доступі до спеціалізованих товарів	1
Технологічний аспект	Підвищення ефективності роботи через впровадження сучасних технологій	1	Труднощі в адаптації до швидких змін ринку або впровадження нових технологій	2
Фінансовий аспект	Підвищення попиту на бухгалтерські й аудиторські послуги серед малих і середніх підприємств	2	Зростаюча конкуренція в сфері оптової торгівлі та аудиторських послуг	2
	Можливість запровадження консультаційних послуг для клієнтів	2	Зміни в податковому законодавстві можуть ускладнити діяльність	3
	Розширення асортименту за рахунок актуальних товарних категорій	2	Економічні коливання, що можуть вплинути на купівельну спроможність клієнтів	2

Аналіз сильних і слабких сторін ФОП Махія О.І. свідчить про наявність численних переваг та викликів, які підприємство повинно враховувати для покращення своєї діяльності.

Сильні сторони, такі як високий рівень експертності у фінансовій сфері та широкий асортимент товарів, демонструють здатність підприємства задовольняти потреби різних сегментів клієнтів, що може сприяти збільшенню ринкової частки. Наявність додаткових послуг у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, а також гнучкість у виборі постачальників, підкреслюють конкурентні переваги підприємства, що дозволяють йому адаптуватися до потреб ринку. Проте, підприємство також стикається зі значними слабкостями, такими як потреба у високій кваліфікації працівників для надання аудиторських послуг, що може впливати на його здатність виконувати послуги на належному рівні. Відсутність спеціалізації може ускладнити маркетингову стратегію, зокрема у позиціюванні на ринку. Залежність від коливань цін на оптовому ринку та можливі обмеження в доступі до спеціалізованих товарів також ставлять під загрозу прибутковість підприємства.

У фінансовому аспекті підприємство демонструє високий попит на бухгалтерські та аудиторські послуги серед малих і середніх підприємств, що вказує на потенціал для зростання. Однак зростаюча конкуренція та зміни в податковому чи ліцензійному законодавстві можуть створити додаткові ризики. Економічні коливання, які впливають на купівельну спроможність клієнтів, також представляють загрозу для стабільності фінансових результатів.

Отже, для ФОП Махія О.І. важливо сконцентруватися на максимізації сильних сторін та розробці стратегій для мінімізації слабкостей, а також бути готовими до зовнішніх викликів, зокрема в умовах швидко змінюваного ринкового середовища.

Для виявлення ланцюгових зв'язків необхідно створити матрицю SWOT (рис. 3.1).

Зовнішнє оточення / Внутрішнє оточення	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сектор Сім 26,2%	Сектор СіЗ 22,3%
Слабкі сторони	Сектор СЛМ 27,8%	Сектор СЛЗ 23,9%

Рис. 3.1. Матриця SWOT для ФОП Махія О.І.

Проаналізувавши зведену матрицю SWOT, можна відзначити, що всі чотири елементи мають майже однакову кількість, проте поле, що відображає сильні сторони та можливості (СЛМ), має більшу вагу. Це вказує на можливість зменшення слабких сторін підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей.

На основі SWOT-аналізу діяльності ФОП Махія О.І. можна запропонувати такі елементи стратегії розвитку:

1. Спеціалізація в обраних сегментах: визначити основні сегменти ринку, в яких підприємство має конкурентні переваги, та зосередитися на їх розвитку. Це дозволить зменшити ускладнення в маркетинговій стратегії та покращити позиціонування на ринку.

2. Розширення асортименту: впроваджувати нові товарні категорії, що відповідають актуальним потребам ринку, зокрема екологічні продукти або товари, що користуються попитом серед клієнтів.

3. Удосконалення послуг: зосередитися на розвитку консультаційних послуг у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, що допоможе зміцнити довіру клієнтів і сприятиме формуванню довгострокових відносин.

4. Моніторинг конкурентного середовища: постійно аналізувати ринок та конкурентів, щоб вчасно реагувати на зміни та запроваджувати стратегії

для підтримки конкурентоспроможності.

5. Впровадження сучасних технологій: реалізувати проекти з автоматизації бухгалтерського обліку та аналітики, що підвищить ефективність роботи і зменшить витрати на трудові ресурси.

6. Адаптація до законодавчих змін: розробити механізми швидкої адаптації до змін у податковому та ліцензійному законодавстві, що дозволить зменшити ризики для бізнесу.

7. Управління фінансовими ризиками: запровадити систему управління фінансовими ризиками, що дозволить зменшити вплив економічних коливань на прибутковість підприємства.

8. Залучення кваліфікованих фахівців: інвестувати в підвищення кваліфікації працівників та залучати спеціалістів, що допоможуть зменшити залежність від коливань цін на оптовому ринку та підвищити якість наданих послуг. Перш за все, підприємству слід найняти фахівця з контролінгу, який зосередиться на комплексному управлінні операційною, фінансовою та плановою діяльністю ФОП Махія О.І.

3.2. Обґрунтування заходів з підвищення прибутковості ФОП Махія О.І.

Фінансова самостійність підприємства є важливим чинником, що орієнтує його на ефективну господарську діяльність та сприяє забезпеченню стабільності й стійкості на ринку. Завдяки фінансовій самостійності підприємства мають можливість самостійно визначати шляхи розвитку, обирати оптимальні методи виробництва і розподілу ресурсів, що позитивно позначається на їх конкурентоспроможності.

Новим та важливим елементом сучасного менеджменту стала поява контролінгу як окремого напрямку контролю та управління діяльністю на підприємстві. Контролінг об'єднує планування, облік, аналіз і контроль, спрямовані на прийняття раціональних стратегічних та оперативних

господарських рішень. Його функція полягає в підтримці керівництва підприємства інформацією, необхідною для ухвалення ефективних рішень, а також в оптимізації витрат, оцінці результатів діяльності та прогнозуванні майбутніх показників.

Зменшення контролю з боку держави, в свою чергу, призвело до посилення ролі принципів менеджменту у бізнесі. Завдяки цьому підприємства набули більшої гнучкості в управлінні, що дозволяє їм краще адаптуватися до змінних умов ринку, оперативно реагувати на виклики та підвищувати свою ефективність. Введення принципів менеджменту сприяє орієнтації підприємства на досягнення поставлених цілей, стимулює розвиток інновацій, оптимізує використання ресурсів і покращує загальні показники діяльності.

Терміни «контроль» і «control» часто мають різні значення, що може створити плутанину в розумінні управлінських функцій. Для менеджерів із розвинених країн відмінності в трактуванні цих понять можуть ускладнювати сприйняття ролей та обов'язків вітчизняних керівників. У такій ситуації впровадження контролінгу стає важливим інструментом для уникнення фінансових проблем. Контролінг систематизує підхід до управління, допомагаючи підприємствам ефективніше реагувати на економічні виклики, оптимізувати витрати та приймати раціональні рішення для забезпечення стабільності.

З огляду на готовність ФОП Махія О.І. до впровадження змін у технології управління та прагнення до покращення фінансових результатів, можна зробити висновок, що підприємство налаштоване на активне використання сучасних методів управління економічною ефективністю. Впровадження новітніх управлінських технологій дозволить підприємству більш ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність, що є важливим кроком до забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Застосування інноваційних інструментів для аналізу та контролю за

ефективністю діяльності дозволить підприємству адаптуватися до швидкозмінного економічного середовища, оперативно реагувати на зміни в попиті та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень. Сучасні методи управління, такі як бюджетування, контролінг, управління на основі ключових показників ефективності (КРІ) і стратегічне планування, дозволять ФОП Махія О.І. досягти збалансованого розвитку та посилити свої позиції на ринку, водночас забезпечуючи високу економічну віддачу та фінансову стійкість.

Отже, для підвищення економічної ефективності та оптимізації управлінських процесів, ФОП Махія О.І. доцільно розглянути можливість впровадження системи контролінгу, що має базуватися на комплексному підході до управління, який поєднує стратегічне планування, облік і контроль діяльності підприємства, надаючи керівництву інструменти для своєчасного ухвалення рішень. Система має бути гнучкою та адаптованою до специфіки діяльності підприємства, забезпечуючи ефективний моніторинг показників фінансової стабільності та досягнення стратегічних цілей (рис. 3.2).

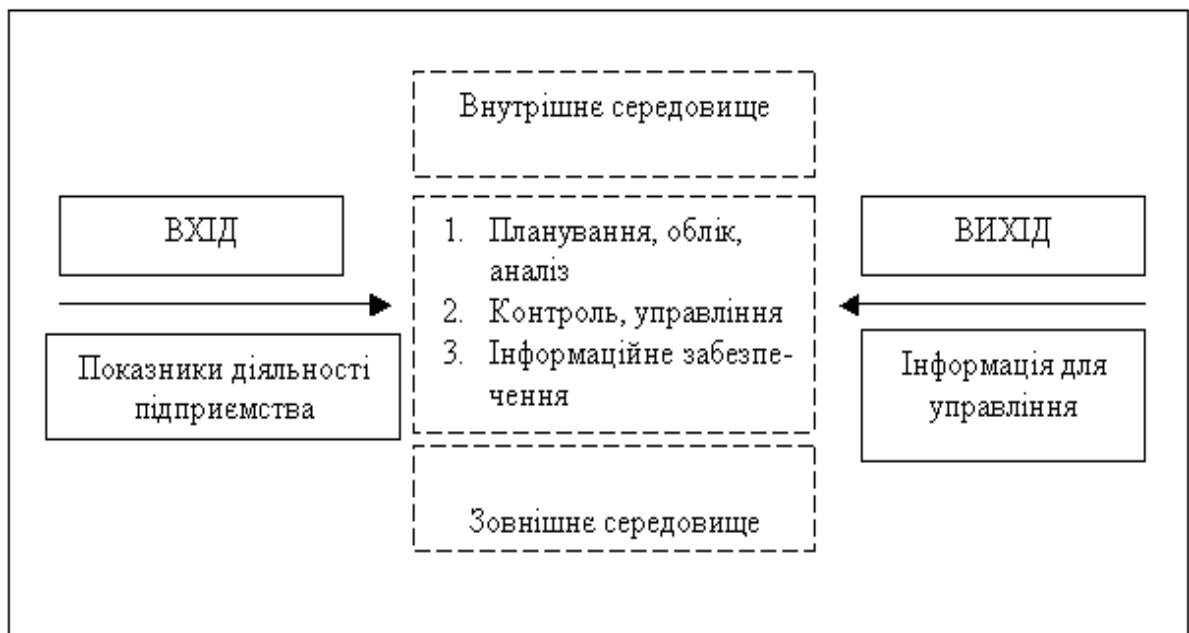


Рис. 3.2. Запропонована схема контролінгу для управлінської системи ФОП Махія О.І.

Для успішного впровадження контролінгу у ФОП Махія О.І. доцільно виділити ключові напрямки та відповідні інструменти, які допоможуть оптимізувати управлінську діяльність, підвищити економічну ефективність та забезпечити стійкий розвиток підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Основні напрямки контролінгу та результати впровадження
у ФОП Махія О.І.**

Напрямки контролінгу	Інструменти контролінгу	Вплив на ефективність діяльності
Фінансовий контролінг	- Бюджетування - Внутрішній аудит	Сприятиме стабільності фінансових потоків, контролю витрат та запобіганню фінансовим ризикам.
Операційний контролінг	- Аналіз ключових показників ефективності (KPI) - Інформаційні системи	Оптимізуваємо операційні процеси, підвищить продуктивність і знизить собівартість, що вплине на загальну рентабельність.
Стратегічний контролінг	- Планування та прогнозування	Забезпечить формування стратегічних цілей, дозволить адаптувати стратегії до змін у зовнішньому середовищі та зміцнить конкурентні переваги.
Контролінг якості	- Контролінг якості товару	Підвищить репутацію підприємства через забезпечення високої якості товарів та послуг, що підвищить довіру клієнтів.

Основні напрямки впровадження контролінгу в ФОП Махія О.І.:

1. Фінансовий контролінг. Даний напрямок зосереджений на управлінні та контролі фінансових ресурсів підприємства. Він передбачає постійний моніторинг витрат, доходів, рентабельності, а також платоспроможності й ліквідності. Це дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та забезпечувати стабільність фінансових потоків.

2. Операційний контролінг. Метою операційного контролінгу є

оптимізація поточних операційних процесів підприємства. Завдяки йому можна відстежувати витрати ресурсів, покращувати логістичні ланцюги та процеси закупівель, а також виявляти шляхи для зниження собівартості та підвищення продуктивності.

3. Стратегічний контролінг. Стратегічний контролінг забезпечує довгострокове планування та формування стратегічних цілей. Він охоплює аналіз зовнішнього середовища, конкурентного ринку та визначення місії та цінностей підприємства. Це допомагає створити реалістичний план розвитку та підсилити конкурентні переваги.

4. Контролінг якості. Забезпечення високої якості товарів та послуг є важливою частиною контролінгу, оскільки це сприяє підвищенню репутації та довіри клієнтів до підприємства. Контролінг якості допомагає відслідковувати стандарти якості, виявляти дефекти та знижувати частоту повернень продукції.

Інструментарій впровадження контролінгу в ФОП Махія О.І.:

- бюджетування: складання детальних бюджетів для окремих підрозділів або проектів дозволяє чітко визначити обсяг і напрямок витрат. Це допомагає дотримуватися фінансової дисципліни та контролювати перевитрати на всіх рівнях;

- планування та прогнозування: планування на основі аналізу попередніх періодів дозволяє встановлювати реалістичні цілі та формувати фінансові прогнози. Прогнозування на основі минулих даних та ринкових тенденцій дає можливість адаптувати стратегії до економічних змін;

- аналіз ключових показників ефективності (KPI): визначення KPI для оцінки ефективності різних процесів дозволяє регулярно оцінювати результати діяльності та швидко виявляти області, що потребують вдосконалення. Наприклад, показники рентабельності, продуктивності або якості дають змогу керівництву вчасно приймати коригуючі рішення;

- внутрішній аудит та аналіз відхилень: періодичний внутрішній аудит дозволяє оцінити відповідність фактичних результатів запланованим

показникам. Аналіз відхилень допомагає визначити, де та чому виникають проблеми, що дозволяє оперативно виправляти недоліки;

– інформаційні системи: використання спеціалізованих програмних продуктів для збору, обробки та аналізу інформації сприяє автоматизації процесів контролінгу. Це можуть бути ERP-системи або програми для управління фінансами, які дозволяють знижувати помилки ручного обліку та забезпечувати точність даних для ухвалення рішень.

При прогнозуванні планових фінансових показників для впровадження контролінгу у ФОП Махія О.І. доцільно застосовувати метод аналітичного вирівнювання. Цей метод дає можливість виявити середні тенденції кількісних змін у динаміці. Припускаючи, що ці тенденції зберуться в майбутньому, їх можна використовувати як базу для перспективного та поточного фінансового планування ФОП Махія О.І. Отже, валові доходи підприємства в середньому щорічно зростали на 3041 тис. грн., тоді як валові витрати збільшувалися на 1311 тис. грн. щороку.

Відповідна тенденція щодо виручки та змінних витрат була врахована під час прогнозування фінансових результатів та економічної ефективності діяльності ФОП Махія О.І. на майбутнє (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники економічної ефективності впровадження системи контролінгу в діяльності ФОП Махія О.І.

Показники	2023 р.	Очікувані результати (2026 р.)	Відхилення (+/-)
Валові доходи, тис. грн.	18572	27696	9124
Валові витрати, тис. грн.	22120	26053	3933
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-3548	1644	5192
Показник рентабельності (збитковості), %	- 8,7	13,7	22,4

Внаслідок різних тенденцій у зміні доходів і витрат ФОП Махія О.І. у 2023 році підприємство планує вихід на прибуток, очікуючи отримати 1644 тис. грн., що на 5192 тис. грн. перевищує показники 2023 року.

Темпи зростання валових доходів перевищують темпи зростання загальних витрат завдяки підвищенню продуктивності праці, збільшенню обсягів продажів та іншим факторам. У результаті різниці в темпах змін доходів і витрат очікується зростання рівня рентабельності з -8,7% до +13,7%.

На основі оцінки фінансово-господарської діяльності ФОП Махія О.І., для підвищення ефективності роботи підприємства рекомендовано реалізувати такі заходи:

- впровадження нових методів продажу, включаючи онлайн-замовлення, електронні каталоги продукції та використання CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами;

- інвестиції в навчання співробітників. Оскільки технології продажу швидко розвиваються, навички та знання персоналу повинні відповідати актуальним вимогам.

Таким чином, ФОП Махія О.І. запропоновано інвестиційний проект, що передбачає реалізацію в двох напрямках: впровадження нових технологій продажу та інвестування в підготовку персоналу.

Для оцінки доцільності капіталовкладень у даний інвестиційний проект буде застосовано методи чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої ставки рентабельності (IRR).

Методи чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої ставки рентабельності (IRR) є основними інструментами для оцінки економічної доцільності інвестиційних проектів. Обидва методи сприяють прийняттю обґрунтованих рішень щодо капіталовкладень, проте вони мають свої особливості та застосування.

Чиста теперішня вартість (NPV) є різницею між теперішньою вартістю майбутніх грошових потоків, які генеруються проектом, і початковими

інвестиційними витратами. NPV вимірює, скільки капіталу проект може принести в майбутньому, з урахуванням вартості грошей у часі. Якщо NPV є позитивним, це означає, що проект створює додаткову вартість і, отже, є вигідним для інвесторів. Негативне значення NPV свідчить про те, що проект не окупає вкладені кошти.

Переваги NPV:

- урахування вартості грошей у часі;
- можливість порівняння різних проектів на основі їхньої фінансової вигідності;
- ясність в показниках, оскільки NPV є абсолютним значенням.

Недоліки NPV:

- чутливість до змін у дисконтній ставці;
- вимагає точного прогнозування грошових потоків, що може бути складним.

Внутрішня ставка рентабельності (IRR) відображає ефективність інвестиційного проекту. IRR визначає максимальну ставку, яку може бути виплачено за капітал, не призводячи до збитків. Якщо IRR перевищує вартість капіталу, проект вважається вигідним. IRR часто порівнюється з середньоринковою ставкою або альтернативними інвестиційними можливостями.

Переваги внутрішньої ставки рентабельності:

- зрозумілий показник, який дозволяє легко порівнювати проекти;
- урахування вартості грошей у часі.

Недоліки внутрішньої ставки рентабельності:

- може бути кілька IRR для одного проекту, особливо в разі змін у знаку грошових потоків;
- не завжди відображає реальний ризик проекту;
- може давати спотворені результати, якщо проект має нерегулярні грошові потоки.

На початковому етапі необхідно обчислити середньозважену вартість

капіталу, виходячи з припущення, що для реалізації проекту буде залучено 2500 тис. грн. Із загальної суми 1000 тис. грн. залучаються під 15% річних, ще 1000 тис. грн. - під 20% річних, а залишкові 500 тис. грн. - під 25% річних. У результаті середньозважена вартість капіталу (WACC) складає 19%.

Оцінка чистої теперішньої вартості та внутрішньої ставки рентабельності інвестиційного проекту в умовах інфляції часто супроводжується суттєвими труднощами.

У зв'язку з цим було використано універсальну формулу для обчислення чистої теперішньої вартості (NPV) проекту в умовах інфляційного впливу, яка має наступну структуру:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{[R_t \times \prod_{r=1}^t (1+i_r) - C_t \times \prod_{r=1}^t (1+i_r)] \times (1-\tau) + D_t \times \tau}{(1+K)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де R_t – номінальний дохід у t-му році, виражений у цінах базового періоду;

i_r – рівень інфляції доходів у r-му році;

C_t – номінальні грошові витрати у t-му році, приведені до цін базового періоду;

T_r – рівень інфляції витрат у r-му році;

I_0 – першочергові інвестиції;

K - середньозважена вартість капіталу, що враховує інфляційну премію;

D_t - амортизаційні нарахування у t-му році.

Тривалість життєвого циклу проекту - 4 роки.

Здійснимо аналіз інвестиційного проекту, спрямованого на впровадження нових технологій продажу та інвестування в підготовку персоналу. Середньозважена вартість капіталу з урахуванням інфляційної премії становить 19%.

У таблиці 3.6 представлено доходи та витрати проекту, виражені у цінах базового періоду.

Таблиця 3.6

**Доходи та витрати за проектом, виражені в цінах
базового періоду, тис. грн.**

Роки	Доходи	Витрати
2025	444831	438992
2026	581043	541954
2027	743603	621791
2028	892445	689838

У таблиці 3.7 представлено прогнозований рівень інфляції на весь період реалізації проекту.

Таблиця 3.7

Очікуваний рівень інфляції на період реалізації проекту, %

Роки	Доходи	Витрати
2022	7	7,2
2023	9	9,5
2024	16	17,5
2025	23	20,9

Оцінимо чисту теперішню вартість (NPV) враховуючи, що початкові витрати на реалізацію проекту становлять 2500 тис. грн.

Отже, відповідно до формули 3.1, при ставці дисконтування 19% чиста теперішня вартість проекту (+0,82) свідчить про те, що проект здатен задовольнити інтереси та очікування інвесторів і кредиторів, виражені в WACC. Проте наявність NPV, що перевищує 0, недостатня для ухвалення остаточного рішення.

Для остаточного висновку щодо доцільності реалізації проекту необхідно з'ясувати, чи перевищує внутрішня ставка рентабельності (IRR) рівень середньозваженої вартості капіталу (WACC). Для цього встановлюємо ставку дисконтування на рівні 25%.

Внутрішню ставку рентабельності проекту було встановлено графічним методом (рис. 3.3).

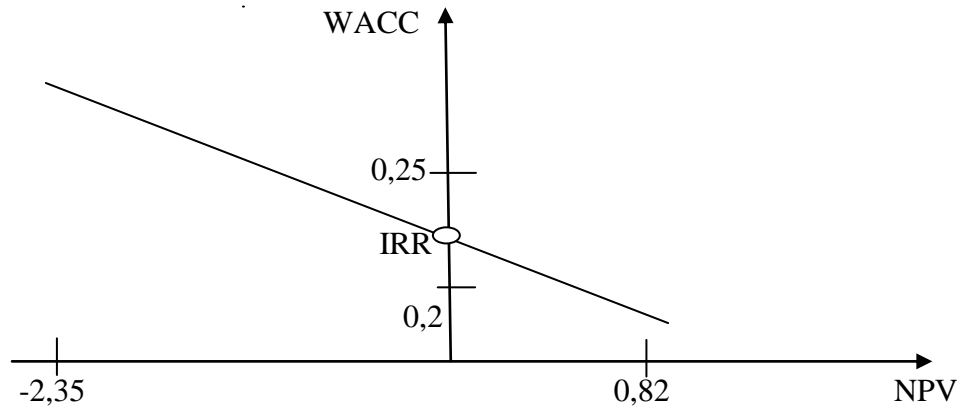


Рис. 3.3. Графік визначення внутрішньої ставки рентабельності за проектом

Згідно з рисунком 3.3, внутрішня ставка рентабельності (IRR) перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC), що свідчить про повну підтвердженість ефективності проекту.

На наступному етапі дослідження буде розраховано період окупності інвестицій у запропонований проект.

Відповідно до вихідних даних, обсяг інвестицій становить 2500 тис. грн., при цьому доходи від інвестицій у першому році складуть 444831 грн., у другому – 581043 грн., у третьому – 743603 грн., а в четвертому – 892445 грн.

Визначимо період, після якого інвестиція буде окуплена.

Планові загальні доходи за перший і другий роки складають $444831 + 581043 = 1025874$ грн., що є сумою, яка не перевищує обсяг інвестицій у проект.

Загальні планові доходи за перший, другий та третій роки становлять $1025874 + 743603 = 1769477$ грн., що також є величиною, яка є меншою за

інвестиції у проект (2,5 млн. грн.).

Планові загальні доходи за перший, другий, третій і четвертий роки становлять $1769477 + 892445 = 2661922$ грн., що перевищує обсяг інвестицій у проект. Отже, інвестиції в проект будуть окуплені в терміни, що не перевищують чотирьох років.

Виходячи з припущення, що грошові надходження здійснюються стабільно (однаковими частинами) протягом усього періоду, розрахуємо залишок, що залишився на кінець четвертого року. Залишок на четвертий рік складає 0,82 року.

Таким чином, термін окупності інвестицій у проект впровадження нових технологій продажу та інвестування в підготовку персоналу становить 4,8 року (4 роки та 10 місяців).

Висновки до розділу 3:

1. На основі SWOT-аналізу діяльності ФОП Махія О.І. можна запропонувати такі елементи стратегії розвитку: спеціалізація в обраних сегментах; розширення асортименту; удосконалення послуг; моніторинг конкурентного середовища; впровадження сучасних технологій; адаптація до законодавчих змін; управління фінансовими ризиками; залучення кваліфікованих фахівців; інвестувати в підвищення кваліфікації працівників та залучати спеціалістів.

2. Для підвищення економічної ефективності та оптимізації управлінських процесів, ФОП Махія О.І. доцільно розглянути можливість впровадження системи контролінгу, що має базуватися на комплексному підході до управління, який поєднує стратегічне планування, облік і контроль діяльності підприємства, надаючи керівництву інструменти для своєчасного ухвалення рішень. Запропоновано інвестиційний проект, що передбачає реалізацію в двох напрямках: впровадження нових технологій продажу та інвестування в підготовку персоналу, а також обґрунтовано доцільність реалізації проекту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному бізнес-середовищі основною метою кожного підприємства є досягнення максимально можливого прибутку при мінімальних затратах ресурсів, що водночас забезпечує високу рентабельність. Прибуток і рентабельність є важливими критеріями оцінки ефективності роботи підприємства, оскільки ці показники демонструють здатність бізнесу використовувати свої ресурси оптимально. Постійне підвищення показників прибутку та рентабельності є важливим орієнтиром для будь-якої бізнес-структури, яка прагне успіху й стійкості в мінливих економічних умовах. Отже, вивчення питання підвищення економічної ефективності бізнесу є важливим завданням, що вимагає обґрунтованих рішень з боку керівництва, а також раціонального підходу до внутрішньої та зовнішньої політики підприємства. Комплексний підхід до прийняття обґрунтованих управлінських рішень у всіх аспектах діяльності підприємства - від виробництва і збуту до співпраці з постачальниками та використання маркетингових технологій є шляхом до покращення економічних показників діяльності будь-якого бізнесу.

Основний напрямок діяльності ФОП Махія О.І. – неспеціалізована оптова торгівля. Серед інших видів діяльності: надання послуг у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; оренда та експлуатація власного або орендованого нерухомого майна; надання різних інформаційних послуг.

У роботі проведено аналіз ключових показників, які комплексно відображають господарську діяльність ФОП Махія О.І. за період 2021-2023 років (табл. 1). За результатами дослідження можна стверджувати, що обсяг реалізованих товарів та наданих послуг у 2023 році зріс на 8844 тис. грн у порівнянні з 2021 роком. Відзначається тенденція до зростання показника собівартості товарів у 2023 році на 4511 тис. грн, що зумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції. Щодо фінансових результатів, то збитки зменшилися на 4333 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Порівняно з 2021 роком доходи ФОП Махія О.І. зросли на 90,8 %, тоді як витрати збільшилися на 25,7 % (табл. 2). Вищі темпи зростання доходів у порівнянні з витратами дозволили підприємству більше ніж удвічі зменшити свої збитки. Проте у 2023 році ФОП Махія О.І. все ще залишається в збитках.

Стан фінансової стійкості ФОП Махія О.І. можна оцінити як нижчий за середній, що підтверджується зниженням коефіцієнта забезпечення власними обіговими коштами та недостатніми значеннями коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості.

Рівень рентабельності ФОП Махія О.І. загалом залишається дуже низьким (табл. 3, рис. 1). Коефіцієнти рентабельності капіталу і загальної рентабельності суттєво знижуються, що є негативним показником для підприємства та його фінансового стану.

У роботі також проведено загальну оцінку стану активів ФОП Махія О.І. (табл. 4). На кінець 2023 року вартість всього майна становила 20 558 тис. грн, що на 15 011 тис. грн менше, ніж у 2021 році, що зумовлено зменшенням основних і оборотних активів.

У роботі було здійснено аналіз ліквідності ФОП Махія О.І. Виявлено, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним протягом аналізованого періоду (табл. 5). Підприємству бракує грошових коштів для виконання найбільш термінових зобов'язань.

Результати розрахунків основних показників платоспроможності ФОП Махія О.І. вказують на погіршення фінансового стану підприємства, зокрема через зниження здатності виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості (табл. 6).

Зростання коефіцієнта автономії свідчить про покращення фінансової незалежності підприємства, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, адже воно вказує на здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних коштів. Однак, попри це, показник забезпечення власними обіговими коштами має негативну динаміку, що

може свідчити про зменшення фінансової стабільності підприємства і його здатності підтримувати необхідний рівень ліквідності. Крім того, нестабільність маневреності капіталу вказує на те, що підприємство може мати труднощі з оперативним управлінням своїми активами, що може призвести до труднощів у виконанні короткострокових фінансових зобов'язань.

Для підвищення економічної ефективності ФОП МАХІНЯ О.І. були розроблені стратегічні напрями розвитку підприємства:

1. Запровадження контролінгу як окремого аспекту контролю та управління діяльністю ФОП МАХІНЯ О.І.

2. Концентрація на ринкових сегментах, де підприємство має конкурентні переваги, що сприятиме спрощенню маркетингової стратегії та поліпшенню позиціонування на ринку.

3. Розширення товарного асортименту шляхом введення нових товарних категорій, що відповідають сучасним потребам ринку.

4. Концентрація на розвитку консультаційних послуг у галузі бухгалтерського обліку та аудиту.

5. Впровадження нових методів продажу, зокрема онлайн-замовлень, електронних каталогів продукції та використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами.

6. Інвестування в підвищення кваліфікації співробітників, а також залучення фахівців з досвідом роботи в сфері оптової торгівлі.

У дослідженні представлено інвестиційний проект, який передбачає реалізацію в двох напрямках: впровадження нових технологій продажу та інвестування в навчання персоналу. Проведено економічне обґрунтування капіталовкладень. На основі виконаних розрахунків зроблено висновок про доцільність реалізації проекту, оскільки чиста теперішня вартість є позитивною, а внутрішня ставка рентабельності перевищує вартість капіталу. Термін окупності проекту складає 4 роки та 10 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артамонова Н.С., М.О. Акулюшина. Управління витратами: навч. посіб. КИЇВ. 2023. 116 с.
2. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2021. 378 с.
3. Буднік М.М., Курилова Н. М. Управління змінами: підручник. Київ. 2017. 225 с.
4. Ватаманюк О. Бізнес-економіка: навч. посіб. Львів. 2021. 326 с.
5. Вороніна А.В., Берьозкіна А. Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Кам'янське. 2017. 417 с.
6. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2023. № 7. С. 430-434.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с.
8. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль. 2016. 152 с.
9. Гук О.В., Манаєнко І.М. Венчурне інвестування стартап проекту на різних етапах його розвитку. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. № 29. 2022 р. С. 151-156.
10. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2022. 272 с.
11. Дороніна М.С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 7-12.
12. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. №45. С. 68-73.
13. Драган І. В. Управління інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання при реалізації екологічних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 8. С. 23-28.

14. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2022. 272 с.
15. Драган О. І., Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Харків. 2023. 340 с.
16. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навч. посіб. Львів. 2022. 128 с.
17. Жуковська В.М., Миколайчук І. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2010. 293 с.
18. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології: навч. посіб. Львів: 2022. 173 с.
19. Згалат-Лозинська Л. О., Головач Н. В. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2021. №9-10. С.69-74.
20. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ. 2012. 448 с.
21. Іцхак Кальдерон Адізес. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером: підручник. Київ. 2022. 312 с.
22. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ. 2015. 464 с.
23. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. Київ. 2021. 452 с.
24. Краус К.М., Краус Н.М., Манжура О.В. Електронна комерція та інтернетторгівля: навчальн.-метод. посіб. Київ. 2021. 454 с.
25. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 332-336.
26. Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Логістика та інновації: концепція, стратегія управління та взаємодія. *БізнесІнформ*. 2021. № 1. С. 89-96.
27. Крупа В. Р., Крупа О. М. ІТ-технології в управлінні комерційною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Вісник Львівського*

національного аграрного університету. 2023. № 27. С. 18-27.

28. Корнієнко В.І., Гусєв О.Ю., Герасіна О.В. Теорія систем управління: підручник. Дніпро. 2017. 497 с.

29. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Харків. 2017. 460 с.

30. Марцінковська О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 102-108.

31. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. Київ. 2017. 536 с.

32. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник. Київ. 2021. 312 с.

33. Мазаракі А.А., Москвітіна Т.Д., Торопков В.М., Черепов В.В., Кочубей Д.В. Комерційна логістика: навч. посіб. Київ. 2013. 408 с.

34. Мельник Т.Ю. Товарознавство: підручник. Житомир. 2023. 364 с.

35. Міщук І. П. Формування систем логістики підприємств торгівлі: теорія і практика: монографія. Львів. 2015. 452 с.

36. Міценко Н., Міщук І. Розбудова системи логістики суб'єктів торговельного підприємництва та її сутнісно-критеріальна характеристика. *Журнал європейської економіки*. Тернопіль. 2022. № 1. С. 54-80.

37. Орлова В. М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 79-85.

38. Островська Г.Й. Фінансовий менеджмент: підручник. Тернопіль. 2021. 512 с.

39. Поддєрьогін А. М., Білик М. Д., Буряк Л. Д. Фінанси підприємств: підручник. Київ. 2023. 519 с.

40. Палєха Ю., Мошек Г., Миколайчук І. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. Київ. 2021. 528 с.

41. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків. 2023. 226 с.

42. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Львів.

2012. 400 с

43. Портна О. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. / О.В. Портна. Київ. 2015. 312 с.

44. Причепя І.В., Сметанюк О.А., Соломонюк І.Л. Теоретико-методичні засади оцінювання ефективності корпоративного тайм-менеджменту організації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. №2. С.99-106.

45. Павленко О.І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2010. № 2(19). С. 72-78.

46. Падерин И. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия. *Вісник Академії наук України*. 2007. № 1. С. 89 – 95.

47. Піддубна Л.І., Горобинська М.В. Інвестиційно-інноваційні імперативи сучасної структурної політики. *Економіка розвитку*. 2016. № 4 (80). С. 33–43.

48. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібн. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.

49. Попова В. Д. Проблеми аналізу господарської діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 3-4. С. 211-215.

50. Рокоча В., Одягайло Б., Терехов В. Бізнес-стратегії європейських компаній: навч. посіб. Київ. 2021. 310 с.

51. Сазонова Т. О., Федірець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №7.. С. 59-63.

52. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: навч. посіб. Харків. 2021. 188 с.

53. Скворцова І. Б. Економіка праці й соціально-трудові відносини: навч. посіб. Львів. 2016. 268 с.

54. Терешко Ю. В., Петрашевська А. Д. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Одеса. 2016. 116 с.

55. Томашевський О. М., Цигелик Г.Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2016. 296 с.
56. 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.
57. Отенко І.П. Стратегічні пріоритети підприємства: монографія. Харків. 2008. 108 с.
58. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 36-45.
59. Хінгі Д. Основи управління проектами: навч. посіб. 2023. 272 с.
60. Чернікова Н.М. Інноваційно-інвестиційна політика підприємств в умовах цифровізації. *Причорноморські економічні студії*. № 64. 2021. С. 108-112.
61. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. 166 с.
62. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 600 с.
63. The official site of OpenAI (2024), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(дата звернення: 21.10.2024)
64. Michael A. Gusumano. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power, Harper Business, 2022, 320 pages.
65. Dincer H., Yüksel S. (Eds.). Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 pages.

ДОДАТКИ

Види економічної ефективності та їх характеристика

Вид економічної ефективності	Характеристика	Показники вимірювання
Виробнича ефективність	Оцінює продуктивність ресурсів у виробництві. Включає оптимізацію процесів та ресурсів.	Виробництво на одиницю витрат, продуктивність.
Капітальна ефективність	Вимірює ефективність використання капіталу для досягнення прибутку. Включає оцінку ризиків інвестування.	Коефіцієнт рентабельності інвестицій.
Фінансова ефективність	Відображає спроможність підприємства генерувати прибуток. Включає управління фінансовими ризиками.	Рентабельність активів (ROA), рентабельність капіталу (ROE).
Соціальна ефективність	Оцінює вплив підприємства на соціальне середовище. Включає розвиток соціальної відповідальності.	Індекси задоволеності працівників, соціальні інвестиції.
Екологічна ефективність	Оцінює вплив діяльності підприємства на навколишнє середовище. Включає дотримання екологічних норм.	Викиди на одиницю продукції, екологічні сертифікати.
Інноваційна ефективність	Вимірює результативність впровадження нововведень у діяльність. Включає управління проектами.	Кількість нових продуктів, час на розробку.
Часова ефективність	Оцінює здатність підприємства виконувати завдання в оптимальні терміни.	Час виконання замовлень, терміни доставки.