

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: Ефективність підприємницької діяльності малого
підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку**

Виконав:

Володін Олександр Олександрович

здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Ковбаса Олександр Миколайович

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
підприємництва імені професора І.М. Брюховецького

Рецензент:

Суми - 2025

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Економіки та підприємництва імені
Освітній ступінь професора І.М. Брюховецького
Спеціальність другий (магістерський) рівень вищої освіти
076 «Підприємництво та торгівля»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри Олександр КОВБАСА
«__» _____ 20 24 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Володіну Олександр Олександровичу*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Ефективність підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку
2. База практичного дослідження: ФОП «Богдан Сергій Іванович» м. Конотоп
3. Керівник роботи Ковбаса Олександр Миколайович, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «__» _____ 2024 р. №

4. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) 22 грудня 2025 р.

5. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність суб'єктів господарювання, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку малих підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Богдан Сергій Іванович» м. Конотоп;
- здійснити аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності та стратегічний розвиток малого підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства та його стратегічного розвитку;
- розробити стратегію розвитку малого підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів для ФОП «Богдан Сергій Іванович».

Завдання прийняв
до виконання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання
завдання

21 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Володін О.О. Ефективність підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля», СНАУ, Суми-2025 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку малих підприємств (на прикладі ФОП «Богдан Сергій Іванович», м. Конотоп). Досліджено теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку малих підприємств; проведено оцінку і аналіз стану ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку ФОП Богдан С. І.; розроблено шляхи удосконалення ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування стратегії розвитку ФОП Богдан С. І.

Теоретико-методичну основу дослідження становлять концептуальні підходи до визначення ефективності підприємницької діяльності, зокрема ресурсний, результативний та системний підходи.

Проведений аналіз виявив суттєві диспропорції між динамікою виручки, яка зросла на 111%, та рентабельності, що скоротилася з 64,3% до 10,0%. Діагностика встановила, що основним негативним фактором стало значне зростання собівартості за досліджуваний період. Оцінка майнового стану підприємства засвідчила критичний рівень зносу основних засобів, що становить 71,1%. Одночасно виявлено позитивні аспекти, зокрема високі показники ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про наявність ресурсного потенціалу для реструктуризації. Встановлено, що пріоритетними проблемами, які потребують вирішення, є неефективна система управління витратами та застаріла матеріально-технічна база.

Для досягнення мети запропоновано впровадження комплексної системи контролю витрат шляхом оптимізації закупівельної політики та диверсифікації постачальників. Розроблено заходи з реструктуризації товарного асортименту, спрямовані на збільшення частки високомаржинальних категорій продукції. Стратегічний план включає технологічне переоснащення виробничих потужностей для підвищення операційної ефективності. Важливим інструментом вбачається впровадження сучасних систем автоматизації, зокрема CRM-системи, для оптимізації бізнес-процесів та клієнтського сервісу.

Прогнозовані результати реалізації стратегії передбачають відновлення рівня рентабельності діяльності до 27,0% до кінця 2027 року. Очікується зростання обсягу реалізації до 3100,0 тис. гривень за рахунок оптимізації асортименту та підвищення якості сервісу. Річний економічний ефект від запропонованих заходів оцінюється в 1025,3 тис. гривень завдяки скороченню собівартості та зростанню доходів.

Ключові слова: ефективність, мале підприємство, стратегія розвитку, рентабельність, собівартість, оптимізація витрат, фінансовий аналіз, конкурентоспроможність, інвестиційний проект, управління витратами.

SUMMARY

Volodin O.O. The effectiveness of small business entrepreneurial activity and justification of its development strategy

Qualification work in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”, SNAU, Sumy-2025 - Manuscript.

The thesis examines issues related to improving the efficiency of entrepreneurial activity and strategic development of small enterprises (using the example of FOP “Bogdan Serhii Ivanovych,” Konotop). The theoretical and methodological foundations of the effectiveness of entrepreneurial activity and strategic development of small enterprises are examined; an assessment and analysis of the state of the effectiveness of entrepreneurial activity and strategic development of FOP Bogdan S. I. is carried out; ways to improve the effectiveness of entrepreneurial activity and justify the development strategy of FOP Bogdan S. I. are developed.

The theoretical and methodological basis of the study consists of conceptual approaches to determining the effectiveness of entrepreneurial activity, in particular, resource, result-oriented, and systemic approaches.

The analysis revealed significant disparities between the dynamics of revenue, which increased by 111%, and profitability, which decreased from 64.3% to 10.0%. The diagnosis established that the main negative factor was a significant increase in production costs during the period under review. An assessment of the enterprise's financial condition revealed a critical level of depreciation of fixed assets, amounting to 71.1%. At the same time, positive aspects were identified, in particular high liquidity and financial stability indicators, which indicate the availability of resource potential for restructuring. It was established that the priority issues that need to be addressed are an ineffective cost management system and outdated material and technical base.

To achieve this goal, it was proposed to implement a comprehensive cost control system by optimizing the procurement policy and diversifying suppliers. Measures were developed to restructure the product range, aimed at increasing the share of high-margin product categories. The strategic plan includes technological re-equipment of production facilities to improve operational efficiency. An important tool is the introduction of modern automation systems, in particular a CRM system, to optimize business processes and customer service.

The projected results of the strategy's implementation include a return to a profitability level of 27.0% by the end of 2027. Sales are expected to grow to UAH 3,100,000 through product range optimization and service quality improvement. The annual economic effect of the proposed measures is estimated at UAH 1,025,300 due to reduced costs and increased revenues.

Keywords: efficiency, small enterprise, development strategy, profitability, cost, cost optimization, financial analysis, competitiveness, investment project, cost management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФОП БОГДАН С. І.	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП	19
2.2 Аналіз показників ефективності підприємницької діяльності ФОП	26
2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності та стратегічний розвиток ФОП	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП БОГДАН С. І.	45
3.1 Резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Богдан С. І.	45
3.2 Розроблення стратегії розвитку ФОП Богдан С. І.	50
3.3 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Малі підприємства є фундаментом економіки більшості країн світу, оскільки саме вони забезпечують значну частку ВВП, створюють нові робочі місця, сприяють розвитку конкуренції та інновацій, а також диверсифікують ринки. Однак у нинішніх умовах глобальної нестабільності, швидких технологічних змін, наслідків пандемії та геополітичної напруженості цей сектор стикається з безпрецедентними викликами.

Ефективність більше не може забезпечуватися лише за рахунок інтуїтивних рішень підприємця чи короткострокових оперативних покращень, вона вимагає цілеспрямованого, системного підходу, заснованого на науково обґрунтованій стратегії. Обґрунтування такої стратегії розвитку стає запорукою не просто виживання, але й довгострокової конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Таким чином, актуальність даного дослідження полягає в необхідності розробки комплексних методологічних підходів та практичних інструментів, що дозволяють малому підприємству діагностувати рівень своєї ефективності, ідентифікувати внутрішні та зовнішні резерви для її підвищення та сформулювати адаптивну стратегію, здатну ефективно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку зробили такі вчені, як: Al-Omush A., Momany M. T., Hannon A., Anwar M. [1], Rosales-Córdova A., Carmona-Benítez R. B. [7], Vrečko I., Tominc P., Širec K. [10], Бавико О. Є. [11], Володін О. О. [12, 13], Завалій Б. Ю., Гринько Т. В. [15], Кравченко В. О. [18], Максичка А. Ю., Ковбаса О. М. [20], Морохов А. В. [22], Отенко І. П. [24], Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. [25], Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. [27] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті, часто вони не адаптовані до специфіки сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в оцінці та розробці практичних заходів з підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку малих підприємств,
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП «Богдан Сергій Іванович» м. Конотоп;
- здійснити аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності та стратегічний розвиток малого підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства та його стратегічного розвитку;
- розробити стратегію розвитку малого підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів для ФОП «Богдан Сергій Іванович».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є особливості підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства ФОП «Богдан Сергій Іванович» та обґрунтування стратегії його розвитку.

Методи дослідження. Теоретичні методи: теоретичний аналіз навчальної літератури; емпіричні методи: спостереження та вивчення фінансової документації, нормативних документів; економіко-математичні методи; статистичні методи.

Елементами наукової новизни одержаних результатів роботи є наукове обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства ФОП «Богдан Сергій Іванович» та обґрунтування стратегії його розвитку, а саме через технологічне переоснащення

виробничих потужностей для підвищення операційної ефективності. Обґрунтована доцільність впровадження сучасних систем автоматизації, зокрема CRM-системи, для оптимізації бізнес-процесів та клієнтського сервісу.

Практична значимість одержаних результатів полягає у забезпеченні підприємства ефективними інструментами та методиками для забезпечення його розвитку через формування стратегії розвитку, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної успішності та стійкого розвитку.

Апробація результатів. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на 2-х міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези у матеріалах науково-практичних конференцій.

1. Володін О. О. Стратегічні напрямки розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 39-41.

2. Володін О. О. Вплив цифровізації та діджиталізації на розвиток малого бізнесу. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 73-77.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 27 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг становить 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Дослідження ефективності підприємницької діяльності малих підприємств набуває особливої актуальності в умовах трансформації національної економіки та інтеграції України до європейського економічного простору. Малий бізнес виступає важливим драйвером економічного зростання, забезпечуючи створення робочих місць, формування конкурентного середовища та швидку адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. Проте вітчизняні малі підприємства стикаються з численними викликами, що вимагає переосмислення підходів до оцінки ефективності їхньої діяльності та формування стратегічних орієнтирів розвитку.

Ефективність підприємницької діяльності є комплексною економічною категорією, яка відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами в процесі функціонування суб'єкта господарювання. Вітчизняні науковці В. Кравченко, І. Отенко розглядають ефективність як ступінь досягнення поставлених цілей підприємства при оптимальному використанні наявних ресурсів [18, с. 233; 24, с. 191-192]. У роботах зарубіжних дослідників I. Vrečko, P. Tominc, K. Širec акцентується увага на результативності як здатності підприємства створювати додаткову вартість та забезпечувати конкурентні переваги на ринку [10, с. 511-513].

Сутність ефективності підприємницької діяльності розкривається через кілька взаємопов'язаних аспектів. По-перше, це економічний аспект, що характеризує співвідношення отриманих фінансових результатів до понесених витрат та вкладених ресурсів. Економічна ефективність відображається через показники рентабельності, продуктивності праці, фондовіддачі, оборотності капіталу. По-друге, соціальний аспект ефективності пов'язаний із забезпеченням зайнятості населення, створенням сприятливих умов праці, підвищенням рівня

добробуту працівників та їхніх сімей. По-третє, екологічний аспект відображає раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. По-четверте, інноваційний аспект характеризує здатність підприємства до оновлення продукції, технологій та методів управління [19; 20].

На думку П. Г. Іжевського, Т. А. Самарічева та В. Е. Кудельського та багатьох інших, сучасні умови господарювання докорінно змінюють підходи до розуміння та оцінювання ефективності підприємницької діяльності. Глобалізація економіки, цифровізація бізнес-процесів, загострення конкурентної боротьби, турбулентність зовнішнього середовища вимагають від малих підприємств гнучкості, швидкої адаптації та постійного пошуку нових джерел конкурентних переваг. У контексті сучасних реалій особливого значення набувають такі фактори підвищення ефективності, як впровадження інформаційних технологій, розвиток електронної комерції, формування клієнтоорієнтованого підходу, застосування сучасних маркетингових інструментів, розбудова партнерських мереж [11, с. 19; 14, с. 44; 16, с. 165].

Значення ефективності підприємницької діяльності для малих підприємств проявляється на кількох рівнях. На мікрорівні висока ефективність забезпечує фінансову стійкість підприємства, його конкурентоспроможність, можливість для розширення та модернізації бізнесу, підвищення добробуту власників та працівників. На мезорівні ефективні малі підприємства формують конкурентне середовище у галузі, сприяють розвитку регіональної економіки, створюють додаткові робочі місця. На макрорівні малий бізнес виступає джерелом формування валового внутрішнього продукту, податкових надходжень до бюджету, інноваційного розвитку економіки, соціальної стабільності суспільства [12-13; 15, с. 107-109].

Дослідження теоретичних аспектів ефективності підприємницької діяльності дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до її трактування. Ресурсний підхід розглядає ефективність як здатність підприємства оптимально використовувати матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Результативний підхід акцентує увагу на досягненні встановлених цілей

та завдань бізнесу. Процесний підхід пов'язує ефективність із раціональною організацією бізнес-процесів та управлінських функцій. Системний підхід трактує ефективність як інтегральну характеристику функціонування підприємства як складної соціально-економічної системи. Комплексний підхід передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства та взаємозв'язків між ними [22, с. 260-263] .

Оцінювання ефективності підприємницької діяльності малого підприємства потребує формування комплексної системи показників, які б відображали різні аспекти функціонування бізнесу та давали об'єктивну картину його результативності. Система показників має бути збалансованою, охоплювати ключові сфери діяльності підприємства, забезпечувати можливість моніторингу динаміки та порівняльного аналізу. Вітчизняні дослідники І. Б. Назаркевич та О. Б. Назаркевич пропонують різні підходи до структурування системи оціночних показників, проте переважна більшість авторів виділяє кілька базових груп індикаторів ефективності [23].

До першої групи відносяться показники фінансової ефективності, які характеризують результативність використання фінансових ресурсів підприємства. Ключовими індикаторами цієї групи є показники рентабельності, зокрема рентабельність активів, власного капіталу, продажу, які відображають прибутковість різних аспектів діяльності підприємства. Показники ліквідності, такі як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, характеризують здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнти автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, відображають структуру джерел фінансування та ступінь фінансової незалежності підприємства [27, с. 319-320].

Друга група включає показники ділової активності, які характеризують інтенсивність використання ресурсів підприємства та швидкість їх обороту. До них належать коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності

кредиторської заборгованості, тривалість операційного та фінансового циклів. Ці показники дозволяють оцінити ефективність управління оборотним капіталом, що особливо важливо для малих торговельних підприємств, де швидкість обороту коштів безпосередньо впливає на фінансові результати.

Третя група об'єднує показники ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів. До показників використання матеріальних ресурсів відносяться фондоддача, фондомісткість, фондоозброєність праці, коефіцієнт використання виробничої потужності. Показники ефективності використання трудових ресурсів включають продуктивність праці, трудомісткість, коефіцієнт обороту з прийому та вибуття працівників, середню заробітну плату. Для малих підприємств особливе значення має показник витрат на оплату праці у структурі операційних витрат та співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати [20].

Четверта група містить маркетингові показники ефективності, які відображають результативність взаємодії підприємства з ринком та споживачами. До них належать частка ринку, рівень утримання клієнтів, вартість залучення одного клієнта, середній чек, конверсія продажів, індекс лояльності споживачів, впізнаваність бренду. Для торговельних підприємств важливими є також показники ефективності використання торговельної площі, такі як товарооборот на квадратний метр, прибуток на квадратний метр, пропускна здатність торговельної точки [21, с. 933-935; 22, с. 259].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності підприємницької діяльності передбачають використання збалансованої системи показників, зокрема концепції Balanced Scorecard, розробленої Р. Капланом та Д. Нортон. Згідно з цією концепцією, оцінювання ефективності здійснюється за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Такий підхід забезпечує комплексне бачення результативності діяльності підприємства та дозволяє збалансувати короткострокові та довгострокові цілі. У таблиці 1.1 наведено систематизацію

основних показників оцінювання ефективності підприємницької діяльності малого підприємства з їхніми формулами розрахунку та економічним змістом.

Таблиця 1.1 – Система показників оцінювання ефективності підприємницької діяльності малого підприємства

Група показників	Назва показника	Економічний зміст
Показники рентабельності	Рентабельність активів (ROA)	Характеризує прибутковість використання активів підприємства
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	Відображає ефективність використання коштів власників
	Рентабельність продажу	Показує частку прибутку в кожній гривні виручки
Показники ліквідності	Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує здатність покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відображає здатність погашати зобов'язання без реалізації запасів
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії	Показує частку власних коштів у загальному обсязі фінансування
	Коефіцієнт фінансового левериджу	Характеризує співвідношення позикових та власних коштів
Показники ділової активності	Коефіцієнт оборотності активів	Відображає швидкість обороту активів підприємства
	Коефіцієнт оборотності запасів	Показує інтенсивність використання запасів
Показники використання ресурсів	Продуктивність праці	Характеризує випуск продукції на одного працівника
	Фондовіддача	Відображає ефективність використання основних засобів
Маркетингові показники	Частка ринку	Показує позицію підприємства на ринку

Джерело: складено автором на основі [21-23; 27]

Важливим аспектом оцінювання ефективності є встановлення нормативних значень показників та їх порівняння з фактичними досягнутими результатами. Для малих підприємств доцільно використовувати галузеві середні значення показників, дані конкурентів, планові завдання, динаміку показників у часі. Комплексне оцінювання передбачає аналіз не лише абсолютних значень показників, але й тенденцій їх зміни, виявлення факторів впливу, розробку заходів щодо підвищення ефективності.

Визначення стратегічних напрямів розвитку малого підприємства є ключовим завданням стратегічного менеджменту, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища. Методичні підходи до формування стратегії розвитку малого бізнесу базуються на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, виявленні стратегічних альтернатив, виборі оптимального варіанту розвитку та розробці механізму реалізації обраної стратегії [12-13].

Перший методичний підхід передбачає проведення комплексного стратегічного аналізу, який включає кілька етапів. На першому етапі здійснюється аналіз макросередовища підприємства за допомогою PEST-аналізу або його розширених варіантів PESTEL та STEEPLE, які передбачають оцінку політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних, екологічних та правових факторів впливу на бізнес. Для малих торговельних підприємств особливе значення мають економічні фактори, такі як купівельна спроможність населення, рівень інфляції, динаміка курсів валют, а також соціально-демографічні фактори, що визначають структуру та характеристики цільової аудиторії.

На другому етапі проводиться галузевий аналіз за моделлю п'яти конкурентних сил М. Портера, яка передбачає оцінку загрози з боку нових конкурентів, загрози товарів-замінників, ринкової влади постачальників та покупців, інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими гравцями. Цей аналіз дозволяє виявити ключові фактори успіху в галузі та визначити привабливість ринку для малого підприємства. На третьому етапі здійснюється аналіз конкурентного середовища, що включає ідентифікацію основних конкурентів, оцінку їхніх конкурентних позицій, сильних та слабких сторін, стратегічних намірів [22].

На четвертому етапі проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства, який передбачає оцінку ресурсного потенціалу, організаційних здібностей, ключових компетенцій, сильних та слабких сторін бізнесу. Інструментарієм такого аналізу виступає SNW-аналіз (Strength-Neutral-

Weakness), який на відміну від традиційного SWOT-аналізу передбачає виділення не лише сильних та слабких сторін, але й нейтральних позицій підприємства. Завершальним етапом стратегічного аналізу є інтегральна оцінка стратегічної позиції підприємства за допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє зіставити внутрішні можливості підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами.

Другий методичний підхід базується на використанні матричних методів стратегічного аналізу та планування. До найпоширеніших матриць відносяться матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, матриця Ансоффа, матриця стратегій Майкла Портера. Матриця БКГ дозволяє оцінити позиціонування товарних груп підприємства залежно від темпів зростання ринку та відносної частки ринку, що дає змогу визначити пріоритети розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу. Матриця Ансоффа пропонує чотири базові стратегії зростання залежно від характеру ринків та продуктів: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту, диверсифікація.

Матриця стратегій М. Портера виділяє три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Для малих торговельних підприємств найбільш прийнятною часто виступає стратегія фокусування, яка передбачає концентрацію зусиль на обслуговуванні окремого сегменту ринку або географічної ніші. Стратегія диференціації може реалізовуватися через створення унікальної торговельної пропозиції, формування особливого іміджу, надання додаткових послуг, що дозволяє малому підприємству конкурувати не ціною, а цінністю для споживача [3].

Третій методичний підхід передбачає використання сценарного планування, яке особливо актуальне в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Сценарний підхід передбачає розробку кількох альтернативних варіантів розвитку подій у майбутньому та формування відповідних стратегічних альтернатив для кожного сценарію. Зазвичай розробляються оптимістичний, песимістичний та реалістичний сценарії, що

дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку ситуації та швидко адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища.

Четвертий методичний підхід базується на концепції ключових компетенцій, розроблених Г. Хамелом та К. Прахаладом. Згідно з цим підходом, стратегічний розвиток підприємства має базуватися на унікальних здібностях та компетенціях, які важко скопіювати конкурентам та які створюють цінність для споживачів. Для малих підприємств важливо виявити власні ключові компетенції та сфокусувати стратегію на їх максимальному використанні та розвитку [25, с. 312-314].

У таблиці представлено порівняльну характеристику методичних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку малого бізнесу.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методичних підходів до визначення стратегічних напрямів розвитку малого бізнесу

Методичний підхід	Основні інструменти	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Комплексний стратегічний аналіз	PEST-аналіз, модель п'яти сил Портера, SWOT-аналіз	Системність, комплексність, врахування факторів середовища	Трудомісткість, потреба в значних обсягах інформації	Формування загальної стратегії розвитку
Матричні методи	Матриці БКГ, Ансоффа, Портера, Мак-Кінсі	Наочність, простота інтерпретації, можливість порівняння	Спрощення реальної ситуації, статичність	Вибір стратегічних альтернатив
Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв, дерево рішень	Урахування невизначеності, гнучкість стратегії	Складність прогнозування, суб'єктивність	Планування в умовах високої невизначеності
Підхід ключових компетенцій	Аналіз ланцюга цінності, SNW-аналіз	Фокус на унікальних здібностях, довгострокова конкурентоспроможність	Складність ідентифікації компетенцій	Формування стратегії диференціації
Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз, вивчення кращих практик	Орієнтація на лідерів, практична спрямованість	Доступність інформації,	Вдосконалення окремих процесів

Джерело: складено автором на основі [5; 24-25]

П'ятий методичний підхід передбачає використання бенчмаркінгу як інструменту стратегічного планування. Бенчмаркінг полягає у вивченні та

адаптації кращих практик провідних підприємств галузі або інших галузей. Для малих торговельних підприємств особливо корисним може бути функціональний бенчмаркінг, який передбачає вивчення окремих бізнес-процесів конкурентів або підприємств інших галузей, наприклад, процесів обслуговування клієнтів, управління запасами, мерчандайзингу, маркетингових комунікацій.

Визначення стратегічних напрямів розвитку малого підприємства має базуватися на врахуванні специфіки малого бізнесу, зокрема обмеженості ресурсів, високої залежності від власника, гнучкості та здатності до швидких змін, тісних зв'язків із споживачами. Стратегічні напрями можуть включати розширення асортименту, вихід на нові сегменти ринку, розвиток онлайн-каналів продажу, підвищення якості обслуговування, формування програм лояльності, розбудову партнерських мереж, франчайзинг.

Вивчення зарубіжного досвіду підвищення ефективності маркетингового забезпечення торговельних підприємств дозволяє виявити успішні практики та адаптувати їх до вітчизняних умов господарювання. Особливий інтерес становить досвід країн Європейського Союзу та США, де малий бізнес відіграє ключову роль в економіці та де сформовано розвинену інфраструктуру підтримки підприємництва [3, 9].

У США особливу увагу приділяють маркетинговій аналітиці та використанню великих даних для прийняття управлінських рішень.

Спільними рисами європейського та американського підходів до маркетингового забезпечення є клієнтоцентричність, активне використання цифрових технологій, застосування інструментів маркетингової аналітики, розвиток багатоканальних систем продажу. Важливим елементом є державна підтримка цифровізації малого бізнесу через програми субсидування впровадження інформаційних систем, навчання підприємців цифровим навичкам, створення платформ для онлайн-торгівлі.

Адаптація зарубіжного досвіду до вітчизняних умов має враховувати особливості українського ринку, ментальність споживачів, рівень цифровізації, фінансові можливості малих підприємств. Перспективними напрямами є

поступове впровадження омніканальних стратегій продажу, розвиток електронної комерції, використання інструментів цифрового маркетингу, формування програм лояльності, застосування CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами. Важливою передумовою успішного впровадження прогресивних маркетингових практик є підвищення рівня цифрової грамотності власників та персоналу малих підприємств, що потребує розвитку системи навчання та консультаційної підтримки.

Таблиця 1.3 – Зарубіжний досвід підвищення ефективності маркетингового забезпечення торговельних підприємств

Країна	Ключові напрями	Основні інструменти	Результати застосування
Німеччина	Цифровізація маркетингу, омніканальність	Інтернет-магазини, CRM-системи, таргетована реклама, контент-маркетинг	Розширення географії збуту, підвищення лояльності клієнтів, зростання ефективності маркетингових витрат
США	Маркетингова аналітика, персоналізація	Програми лояльності, мобільні додатки, Big Data, соціальні мережі	Збільшення середнього чека, підвищення утримання клієнтів, покращення репутації бренду

Джерело: складено автором на основі [1-3; 22]

В цілому, ефективність підприємницької діяльності є комплексною економічною категорією, яка відображає співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами і розкривається через економічний, соціальний, екологічний та інноваційний аспекти. Сучасні умови господарювання, зокрема глобалізація, цифровізація, турбулентність зовнішнього середовища, вимагають від малих підприємств гнучкості, швидкої адаптації та постійного пошуку нових джерел конкурентних переваг.

Зарубіжний досвід, зокрема Німеччини та США, демонструє важливість цифровізації маркетингової діяльності, впровадження омніканальних стратегій продажу, використання інструментів маркетингової аналітики, формування клієнтоцентричного підходу. Адаптація прогресивних зарубіжних практик до вітчизняних умов має враховувати особливості українського ринку, фінансові можливості малих підприємств, рівень цифрової грамотності підприємців.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФОП БОГДАН С. І.

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ФОП

ФОП «Богдан Сергій Іванович» є приватним підприємством, що працює на ринку автокомплектуючих у м. Конотоп Сумської області вже понад 25 років (з 1999 року). Підприємство спеціалізується на комплексному обслуговуванні автомобільного транспорту, поєднуючи роздрібну та оптову торгівлю автозапчастинами з послугами технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів.

Організаційна структура підприємства сформована з урахуванням специфіки багатoproфільної діяльності в автомобільній сфері та потребує чіткого розподілу функцій між працівниками для забезпечення ефективного функціонування всіх напрямків бізнесу.

На підприємстві функціонує трирівнева організаційна структура. Вищий рівень управління представлений безпосередньо власником-керівником (ФОП), який концентрує в собі стратегічне планування та загальне керівництво. Середній рівень представлений одним спеціалістом, що відповідає за комерційну діяльність. Виконавчий рівень складає 50% від загальної чисельності та забезпечує безпосереднє виконання основних функцій підприємства.

Детальна структура за професійними категоріями розкриває кваліфікаційний склад персоналу з урахуванням специфічних функцій кожного працівника. Структура сформована відповідно до вимог багатoproфільної діяльності підприємства, де кожен працівник має чітко визначені обов'язки, але при цьому володіє універсальними навичками для забезпечення гнучкості робочих процесів. Тобто, на підприємстві сформована збалансована структура персоналу з рівномірним розподілом (по 25% на кожен позицію), що забезпечує

оптимальне покриття всіх функціональних областей підприємства. Кожен працівник має специфічні професійні компетенції, але структура дозволяє взаємозамінність при необхідності, що особливо важливо для малого підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Детальна структура за професійними категоріями

Професійна категорія	Конкретна посада	Основні функції	Кількість	Частка (%)
Керівники	ФОП (власник-керівник)	Загальне керівництво, стратегічне планування, фінансове управління, контроль якості	1	25,0
Спеціалісти	Спеціаліст з продажу та закупівель	Управління асортиментом, робота з постачальниками, аналіз ринку, оптові продажі	1	25,0
Робітники основного виробництва	Механік з ремонту та ТО	Технічне обслуговування, діагностика, ремонт автомобілів, консультації з технічних питань	1	25,0
Робітники основного виробництва	Продавець-консультант	Роздрібні продажі, консультування покупців, ведення касових операцій, облік товарів	1	25,0
Всього			4	100,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Богдан С. І.

Загалом, організаційна структура ФОП «Богдан Сергій Іванович» відповідає специфіці малого бізнесу та забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах багатoproфільної діяльності.

У 2022 р. загальний дохід від продажу ФОП «Богдан Сергій Іванович» становив 983,5 тис. грн, у 2023 р. – 935,9 тис. грн, а в 2024 р. – уже 2 075,0 тис. грн, що означає зростання на 1 091,5 тис. грн або на 111 % порівняно з 2022 р. Найпомітніше збільшення відбулося за позиціями «Охолодження та опалювання» (зростання на 201,4 %), «Автотовари та автохімія» (216,5 %), «Коробка передач» (126,1 %) та «Кузов і складові» (111 %). Хоча у відносній структурі частка деяких категорій дещо зменшилась (наприклад, «Двигун і система вихлопу» з 14 % до 10 %), абсолютні показники майже в усіх групах значно підросли (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Обсяг та структура товарної продукції ФОП Богдан С. І.

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Запчастини для ТО	118,0	12	121,7	13	290,5	14	172,5	146,1
Гальмівна система	88,5	9	84,2	9	166,0	8	77,5	87,5
Двигун і система вихлопу	137,7	14	121,7	13	207,5	10	69,8	50,7
Підвіска та кермове	147,5	15	112,3	12	249,0	12	101,5	68,8
Охолодження та опалювання	68,8	7	74,9	8	207,5	10	138,7	201,4
Електрика та освітлення	78,7	8	84,2	9	145,3	7	66,6	84,6
Кузов і складові	147,5	15	131,0	14	311,3	15	163,7	111,0
Коробка передач	137,7	14	131,0	14	311,3	15	173,6	126,1
Автотовари та автохімія	59,0	6	74,9	8	186,8	9	127,7	216,5
Доходи від продажу, всього	983,5	100	935,9	100	2075,0	100	1091,5	111,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Така тенденція свідчить про розширення асортименту та підвищення попиту на продукцію, а також про здатність підприємства збільшувати обсяги реалізації навіть за змінної внутрішньої структури продажів. Загалом, таблиця демонструє активну динаміку розвитку товарного портфеля та зміщення акценту в бік товарів з високим попитом у 2024 р.

Матеріально-технічна база ФОП включає будівлі й споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти та інші основні ресурси, що безпосередньо впливають на обсяги та якість господарської діяльності.

Згідно з аналітичними даними ФОП, загальна вартість матеріальних основних активів у 2022 р. становила 220,5 тис. грн, тоді як у 2024 р. – лише 128,3 тис. грн, тобто зменшилася на 92,2 тис. грн або на 41,8 %. Найбільше скорочення спостерігалось у вартості будівель і споруд (–44,3 %), машин і обладнання (–40,4 %) та транспортних засобів (–38,9 %). Це може свідчити як про вибуття застарілих об'єктів, так і про переорієнтацію на менш капіталомісткі процеси або залучення орендованих ресурсів, що не відображаються на балансі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Перелік основних засобів та їх вартість в ФОП Богдан С. І.

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди	88,6	48,8	49,4	-39,2	-44,3
Машини і обладнання	63,3	35,2	37,7	-25,6	-40,4
Транспортні засоби	48,1	28,6	29,4	-18,7	-38,9
Інструменти, прилади, інвентар	10,4	7,8	6,7	-3,7	-35,6
Інші основні засоби	8,6	5,9	4,4	-4,2	-49,3
Інші необоротні матеріальні засоби	1,5	2,1	0,8	-0,8	-50,1
Матеріальні основні активи, разом	220,5	128,3	128,3	-92,2	-41,8

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Поглиблений аналіз руху та якісного складу основних фондів, наведений у таблиці 2.4, підтверджує таку тенденцію.

Таблиця 2.4 - Показники руху і якісного складу основних фондів в ФОП Богдан С. І.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
				натуральних одиниць	%
Вартість основних виробничих фондів на початок року, тис. грн.	236,0	220,5	128,3	-107,7	-45,64
Надійшло ОВФ за рік, тис. грн.	21,4	26,7	31,0	9,6	44,71
Вибуло ОВФ за рік, тис. грн.	35,5	93,7	12,3	-23,2	-65,32
Знос, тис грн	409,5	425,4	314,9	-94,6	-23,10
Коефіцієнт оновлення	0,091	0,121	0,241	0,151	-
Коефіцієнт вибуття	0,150	0,425	0,096	-0,054	-
Коефіцієнт динаміки	9,346	16,129	14,478	5,132	-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,659	0,711	0,711	0,052	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,341	0,289	0,289	-0,052	-
Частка основних засобів в активах	0,097	0,058	0,065	-0,032	-

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Вартість основних виробничих фондів на початок 2024 р. знизилася на 107,7 тис. грн (–45,64 %) порівняно з 2022 р. Водночас спостерігається позитивна динаміка оновлення: коефіцієнт оновлення зріс із 0,091 до 0,241, що свідчить про активне придбання нових засобів попри загальне скорочення їх вартості. Зменшення коефіцієнта вибуття до 0,096 вказує на стабілізацію процесу списання, тоді як коефіцієнт зносу залишається високим – 0,711, що підкреслює значний рівень амортизації. Частка основних засобів в активах зменшилася з 0,097 до 0,065, тобто підприємство поступово знижує капіталомісткість, переходячи до більш гнучкої моделі господарювання з акцентом на оборотні ресурси.

Дослідження трудових ресурсів ФОП «Богдан Сергій Іванович» дає змогу комплексно оцінити динаміку чисельності персоналу, рівень продуктивності праці, трудомісткість продукції, а також систему мотивації та стимулювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ФОП Богдан С. І.

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	%
Обсяг робіт, тис. грн.	200,8	140,3	1283,5	1082,7	539,2
Вартість валової продукції, тис.грн.	983,5	935,9	2075,0	1091,5	111,0
Середньорічна чисельність працівників, чол.	4	5	4	0,0	0,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками	8064	10080	9596	1532,2	19,0
Витрати робочого часу, людино-днів	1008	1260	1213	204,7	20,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	378,0	495,0	521,0	143,0	37,8
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7875,0	8250,0	10854,2	2979,2	37,8
Продуктивність праці, тис. грн./особу	245,88	187,18	518,75	272,9	111,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	50,20	28,06	320,88	270,7	539,2
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	121,96	92,85	216,23	94,3	77,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Обсяг робіт за 2022–2024 рр. зріс більш ніж у шість разів – з 200,8 до 1 283,5 тис. грн, що свідчить про значне розширення діяльності підприємства. Вартість валової продукції збільшилася з 983,5 до 2 075,0 тис. грн (плюс 111 %). При цьому середньорічна чисельність персоналу залишилася без змін, що підкреслює різке підвищення продуктивності праці: з 245,88 тис. грн на особу у 2022 р. до 518,75 тис. грн у 2024 р. (+111 %). Особливо показовий ріст продуктивності за обсягами робіт – з 50,20 до 320,88 тис. грн на особу, що означає зростання майже в 5,4 рази. Середньогодинний виробіток також збільшився на 77,3 %, досягнувши 216,23 грн за людино-годину. Витрати робочого часу зросли як у людино-годинах (на 19 %), так і в людино-днях (на 20,3 %), що свідчить про інтенсивніше використання наявного персоналу. Фонд оплати праці збільшився на 37,8 %, що дало змогу підвищити середньомісячну заробітну плату з 7 875 грн до 10 854,2 грн, тобто на майже 3 тис. грн, що створює додаткову мотивацію для працівників.

Загалом, результати аналізу показують, що підприємство досягло значного приросту виробничих показників без розширення штату, що свідчить про підвищення ефективності праці та грамотну організацію робочого процесу. Зростання зарплат і фонду оплати праці забезпечує матеріальне стимулювання, що є важливим фактором утримання кваліфікованих кадрів. Збереження стабільної чисельності при стрімкому зростанні продуктивності вказує на успішну систему мотивації, яка поєднує фінансове заохочення зі збільшенням завантаженості та відповідальності.

В табл. 2.6 відображено основні економічні показники діяльності. Так, чистий дохід зріс у 2024 р. до 2 075,0 тис. грн, що повністю корелює з даними першої таблиці. Разом із тим витрати зросли ще швидше: з 826,1 тис. грн у 2022 р. до 1 917,8 тис. грн у 2024 р., тобто на 1 091,7 тис. грн (132,2 %). Найбільший стрибок відзначено у собівартості реалізованої продукції – з 200,8 тис. грн у 2022 р. до 1 283,5 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 539,2 %. Незважаючи на різке збільшення витрат, чистий прибуток залишився на стабільному рівні

близько 128-129 тис. грн, що свідчить про ефективний контроль інших операційних витрат.

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності ФОП «Богдан Сергій Іванович»

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	983,5	935,9	2075,0	1091,5	111,0
Разом доходи	983,5	935,9	2075,0	1091,5	111,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	200,8	140,3	1283,5	1082,7	539,2
Інші операційні витрати	625,3	639,8	634,3	9,0	1,4
Разом витрати	826,1	780,1	1917,8	1091,7	132,2
Фінансовий результат до оподаткування	157,4	155,8	157,2	-0,2	-0,1
Податок на прибуток	28,3	28,0	28,3	0,0	0,0
Чистий прибуток (збиток)	129,1	127,8	128,9	-0,2	-0,2
Рівень рентабельності, %	64,3	91,1	10,0	-	-54,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Рівень рентабельності зменшився з 64,3 % у 2022 р. до лише 10 % у 2024 р., що вказує на значне зниження прибутковості кожної гривні продажу. Це може бути наслідком підвищення закупівельних цін на комплектуючі, зростання витрат на логістику або зміни ринкових умов, які вимагали утримання цін для збереження конкурентоспроможності.

Загалом проведене дослідження демонструє, що ФОП «Богдан Сергій Іванович» за 2022–2024 рр. досяг зростання обсягів реалізації та розширення асортименту, однак зіткнувся з істотним підвищенням собівартості й зниженням рентабельності.

Підприємство успішно збільшило доходи та зберегло абсолютний прибуток, але для забезпечення довгострокової фінансової стійкості необхідним є оптимізація витрат, пошук нових постачальників та підвищення ефективності цінової політики. Такі кроки дозволять закріпити досягнуті обсяги продажів і відновити більш високий рівень прибутковості у майбутніх періодах.

2.2 Аналіз показників ефективності підприємницької діяльності ФОП

Ефективність підприємницької діяльності є комплексним поняттям, що характеризує результативність використання всіх видів ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток і забезпечувати сталий розвиток. В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції особливого значення набуває системний аналіз показників діяльності господарюючих суб'єктів, який дозволяє виявити слабкі місця, резерви підвищення ефективності та сформулювати стратегію розвитку.

ФОП Богдан С. І. функціонує на ринку автосервісних послуг та продажу автозапчастин, що характеризується високою конкурентністю та вимагає постійного моніторингу ключових показників ефективності. Метою даного розділу є комплексна оцінка економічної ефективності діяльності підприємства за період 2022-2024 років на основі аналізу показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та використання ресурсів, а також визначення конкурентної позиції підприємства за допомогою моделі п'яти сил Портера та бенчмаркінгу.

Рентабельність є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності, що характеризує здатність підприємства генерувати прибуток відносно вкладених ресурсів. Дані таблиці 2.7 свідчать про неоднозначну динаміку показників рентабельності ФОП Богдан С. І. протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.7 - Показники рентабельності ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Темп зміни, %
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,131	0,137	0,062	-0,069	-52,7
Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,053	0,057	0,062	0,009	17,0
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,110	0,098	0,090	-0,020	-18,2
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,085	0,113	0,155	0,070	82,4
Рентабельність господарської діяльності, %	64,0	91,0	10,0	-54,0	-84,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Коефіцієнт рентабельності продажу демонструє негативну тенденцію, скоротившись з 0,131 у 2022 році до 0,062 у 2024 році, що означає зменшення прибутку в кожній гривні реалізованої продукції більш ніж удвічі. Такий спад може бути пов'язаний зі зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася з 200,8 тис. грн. до 1283,5 тис. грн., тобто в 6,4 рази, тоді як дохід зріс лише в 2,1 рази. Водночас коефіцієнт рентабельності активів показав позитивну динаміку, збільшившись на 17%, що свідчить про покращення ефективності використання всього майна підприємства. Рентабельність власного капіталу знизилася на 18,2%, що вказує на зниження віддачі від вкладених власних коштів. Особливої уваги заслуговує драматичне падіння рентабельності господарської діяльності з 64% до 10%, що сигналізує про суттєве погіршення співвідношення доходів та витрат у операційній діяльності.

Ліквідність характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники ліквідності ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Нормативне значення
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,39	0,29	0,20	0,2-0,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,60	1,09	0,88	0,7-1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,98	2,49	3,79	1,81	1,5-2,5
Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн.	1018,5	1238,5	1367,4	348,9	>0
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	0,49	0,60	0,74	0,25	>0,1
Коефіцієнт забезпеченості запасів ВОК	0,93	1,52	2,33	1,40	>0,5
Коефіцієнт маневреності ВОК	0,10	0,26	0,10	0,00	0,2-0,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,09 до 0,29, досягнувши нормативного діапазону, що свідчить про достатність високоліквідних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,88

пункту, досягнувши значення 1,09, що перевищує нормативне значення і вказує на високу здатність підприємства швидко мобілізувати кошти для погашення боргів. Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє відмінну динаміку, збільшившись з 1,98 до 3,79, що значно перевищує оптимальний діапазон та може свідчити як про міцний фінансовий стан, так і про недостатньо ефективне використання оборотних коштів. Власні оборотні кошти зросли на 348,9 тис. грн., що створює фінансову подушку безпеки для підприємства. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами збільшився з 0,93 до 2,33, що є позитивним сигналом фінансової незалежності в частині формування запасів.

Фінансова стійкість відображає структуру капіталу підприємства та його незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Результати аналізу представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Показники фінансової стійкості ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Нормативне значення
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт автономії	0,54	0,62	0,75	0,21	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,84	0,61	0,33	-0,51	<0,5
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,19	1,64	3,05	1,86	<1,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,82	0,91	0,91	0,09	0,5-0,8
Коефіцієнт забезпеченості ВОК	0,49	0,60	0,74	0,25	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,54	0,62	0,75	0,21	>0,5
Питома вага дебіторської заборгованості	0,33	0,37	0,51	0,18	<0,4

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Коефіцієнт автономії демонструє стійке зростання з 0,54 до 0,75, що свідчить про збільшення частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та посилення фінансової незалежності підприємства. Одночасно коефіцієнт фінансової залежності скоротився з 0,84 до 0,33, підтверджуючи зниження ролі позикових коштів. Коефіцієнт фінансового левериджу збільшився

до 3,05, що означає, що на кожен гривню власного капіталу припадає 3,05 грн. залучених коштів, проте це є наслідком скорочення поточних зобов'язань при зростанні власного капіталу. Коефіцієнт маневреності власного капіталу на рівні 0,91 вказує на те, що більша частина власного капіталу перебуває в мобільній формі, що є позитивним для фінансової гнучкості. Зростання питомої ваги дебіторської заборгованості до 0,51 може свідчити про проблеми з інкасацією грошових коштів та необхідність посилення роботи з дебіторами.

Ділова активність характеризує ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість їх обороту. Аналіз показників ділової активності представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Показники ділової активності ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Темп зміни, %
	2022	2023	2024		
Загальний коефіцієнт оборотності активів	0,406	0,418	0,992	0,586	144,3
Середній період обороту активів, днів	899	873	368	-531	-59,1
Коефіцієнт оборотності запасів	1,0	1,0	3,0	2,0	200,0
Середній період обороту запасів, днів	477	372	123	-354	-74,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,0	1,0	2,0	1,0	100,0
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів	276	305	159	-117	-42,4
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,4	0,4	1,0	0,6	150,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,8	1,0	3,1	2,3	287,5
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	463	365	116	-347	-75,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Загальний коефіцієнт оборотності активів збільшився майже вдвічі, досягнувши 0,992, що свідчить про значне покращення ефективності використання майна підприємства. Період обороту активів скоротився з 899 до 368 днів, що означає прискорення швидкості трансформації ресурсів у грошові кошти. Особливо вражаюче зростання демонструє коефіцієнт оборотності запасів, який збільшився втричі, а період обороту запасів скоротився на 74,2%, що вказує на покращення управління товарно-матеріальними цінностями та

зменшення заморожених у запасах коштів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості подвоївся, а період погашення скоротився на 117 днів, що свідчить про підвищення ефективності кредитної політики. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс до 3,1, а строк погашення скоротився до 116 днів, що може вказувати як на покращення платіжної дисципліни, так і на можливі проблеми з використанням комерційного кредиту як джерела фінансування.

Ефективність використання трудових та матеріальних ресурсів є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Результати аналізу використання ресурсів представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники використання ресурсів ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Темп зміни, %
	2022	2023	2024		
Продуктивність праці, тис. грн./особу	245,88	187,18	518,75	272,87	111,0
Продуктивність праці за обсягами, тис. грн./особу	50,20	28,06	320,88	270,68	539,2
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год	121,96	92,85	216,23	94,27	77,3
Фондовіддача	4,31	5,37	16,17	11,86	275,2
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7875,0	8250,0	10854,2	2979,2	37,8
Середньорічна чисельність працівників, чол.	4	5	4	0	0,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	228,3	174,4	128,3	-100,0	-43,8
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,659	0,711	0,711	0,052	7,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Продуктивність праці демонструє феноменальне зростання, збільшившись більш ніж удвічі до 518,75 тис. грн. на одного працівника, що свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Продуктивність праці за обсягами робіт зросла в 6,4 рази, досягнувши 320,88 тис. грн. на особу, що вказує на інтенсифікацію виробничих процесів. Середньогодинний виробіток збільшився на 77,3%, що підтверджує покращення організації праці. Фондовіддача зросла майже в чотири рази до 16,17, що означає отримання 16,17

грн. доходу з кожної гривні вартості основних фондів та свідчить про високу ефективність їх використання. Середньомісячна заробітна плата зросла на 37,8% до 10854,2 грн., що є позитивним фактором мотивації персоналу. Водночас високий коефіцієнт зносу основних засобів на рівні 0,711 вказує на значну зношеність обладнання та необхідність інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази.

Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ФОП Богдан С. І. доцільно порівняти ключові показники підприємства із середньогалузевими значеннями та показниками провідних підприємств автосервісної галузі. Результати бенчмаркінгу представлені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Порівняльний аналіз показників ФОП Богдан С. І. та галузевих бенчмарків

Показник	ФОП Богдан С. І. 2024 р.	Середнє по галузі	Кращі практики галузі	Відхилення від галузі	Відхилення від кращих практик
Рентабельність продажу	0,062	0,085	0,120	-0,023	-0,058
Рентабельність активів (ROA)	0,062	0,075	0,110	-0,013	-0,048
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,79	1,80	2,20	1,99	1,59
Коефіцієнт автономії	0,75	0,58	0,65	0,17	0,10
Оборотність активів	0,992	1,200	1,600	-0,208	-0,608
Фондовіддача	16,17	12,50	18,00	3,67	-1,83
Продуктивність праці, тис. грн.	518,75	380,00	550,00	138,75	-31,25

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП та [14; 27]

Аналіз показує, що ФОП Богдан С. І. має конкурентні переваги за показниками фінансової стійкості та ліквідності, значно перевищуючи середньогалузеві значення. Коефіцієнт автономії підприємства на 0,17 пункту вище галузевого рівня, що свідчить про міцнішу фінансову основу. Продуктивність праці перевищує середньогалузевий показник на 36,5%, що вказує на ефективну організацію виробничих процесів. Фондовіддача також

вища за галузевий середній рівень, демонструючи ефективне використання основних засобів. Водночас підприємство відстає за показниками рентабельності продажу та активів, що може бути пов'язано зі зростанням собівартості та операційних витрат. Оборотноість активів нижча за галузевий стандарт, що вказує на потенціал оптимізації управління активами.

Для оцінки конкурентної позиції ФОП Богдан С. І. використано модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера, результати аналізу представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Аналіз конкурентного середовища ФОП Богдан С. І. за моделлю Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Оцінка (1-5)	Характеристика факторів
Суперництво між існуючими конкурентами	Високий	4	Високий рівень конкуренції на локальному ринку; наявність 2-5 автосервісів у радіусі 10 км; цінова конкуренція; диференціація за якістю послуг
Загроза входження нових гравців	Середній	3	Помірні бар'єри входу; необхідність первинних інвестицій 500-800 тис. грн.; потреба в кваліфікованому персоналі; необхідність формування клієнтської бази
Загроза товарів-замінників	Середній	3	Офіційні дилерські центри; мережеві автосервіси; самостійний ремонт власниками автомобілів; онлайн-платформи з пошуку запчастин
Ринкова влада постачальників	Середній	3	Велика кількість постачальників запчастин; залежність від цін виробників; можливість зміни постачальників; імпортна залежність (60-70% запчастин)
Ринкова влада покупців	Високий	4	Високий рівень інформованості клієнтів; легкість переходу до конкурентів; висока чутливість до ціни; зростаючі вимоги до якості послуг

Джерело: складено автором на основі [22]

Суперництво між існуючими конкурентами характеризується як високе, оскільки ринок автосервісних послуг є насиченим з великою кількістю гравців різного масштабу. Основними конкурентними факторами є ціна послуг, асортимент запчастин, якість виконання робіт, швидкість обслуговування та репутація. ФОП Богдан С. І. конкурує переважно в сегменті середнього цінового

діапазону, орієнтуючись на власників легкових автомобілів віком 5-15 років. Загроза входження нових гравців оцінюється як середня, оскільки бар'єри входу на ринок є помірними, проте необхідність значних первинних інвестицій, формування репутації та клієнтської бази створює певні перешкоди для нових учасників. Загроза товарів-замінників також знаходиться на середньому рівні, адже клієнти можуть обирати між незалежними автосервісами, офіційними дилерами та самостійним ремонтом. Ринкова влада постачальників є помірною завдяки наявності великої кількості дистриб'юторів автозапчастин, проте імпортна залежність та нестабільність курсу валют створюють ризики коливання цін. Ринкова влада покупців оцінюється як висока через легкість переходу до конкурентів, високу інформованість завдяки онлайн-ресурсам та відгукам, а також значну чутливість до співвідношення ціна-якість.

Аналіз структури товарної продукції дозволяє виявити пріоритетні напрямки діяльності підприємства та оцінити їх динаміку (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 - Динаміка та структура товарної продукції ФОП Богдан С. І. за 2022 та 2024 роки

Товарна група	2022 р.	Частка, %	2024 р.	Частка, %	Приріст, тис. грн.	Темп росту, %
Кузов і складові	147,5	15,0	311,3	15,0	163,8	111,0
Коробка передач	137,7	14,0	311,3	15,0	173,6	126,1
Запчастини для ТО	118,0	12,0	290,5	14,0	172,5	146,1
Підвіска та кермове	147,5	15,0	249,0	12,0	101,5	68,8
Охолодження та опалювання	68,8	7,0	207,5	10,0	138,7	201,4
Двигун і система вихлопу	137,7	14,0	207,5	10,0	69,8	50,7
Автотовари та автохімія	59,0	6,0	186,8	9,0	127,8	216,5
Гальмівна система	88,5	9,0	166,0	8,0	77,5	87,5
Електрика та освітлення	78,7	8,0	145,3	7,0	66,6	84,6
Разом	983,5	100,0	2075,0	100,0	1091,5	111,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Структура товарної продукції змінилася протягом аналізованого періоду. Найбільший приріст в абсолютному вираженні демонстрували коробка передач

та кузов і складові, кожна з яких принесла додатково понад 160 тис. грн. доходу. За темпами зростання лідирують автотовари та автохімія, дохід від яких збільшився на 216,5%, а також системи охолодження та опалювання зі зростанням 201,4%. Найбільшу частку в структурі доходів 2024 року займають кузов і складові та коробка передач по 15%, запчастини для технічного обслуговування 14%. Зниження частки деяких традиційно значущих груп, таких як підвіска та кермове управління, двигуни та система вихлопу, може вказувати на зміни попиту або посилення конкуренції в цих сегментах.

Комплексний аналіз показників ефективності підприємницької діяльності ФОП Богдан С. І. за період 2022-2024 років виявив неоднозначні тенденції розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається значне покращення показників ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості, що свідчить про посилення фінансової безпеки та оптимізацію управління оборотними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 3,79, що значно перевищує нормативні значення та гарантує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт автономії досяг рівня 0,75, що характеризує високий ступінь фінансової незалежності та стабільності капітальної структури. Показники ділової активності демонструють суттєве прискорення оборотності всіх видів активів, зокрема період обороту запасів скоротився з 477 до 123 днів, що вказує на ефективніше управління товарно-матеріальними цінностями та зменшення імобілізації оборотних коштів.

З іншого боку, показники рентабельності викликають серйозне занепокоєння. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 64% до 10%, що є критичним падінням та свідчить про суттєве погіршення співвідношення доходів і витрат. Коефіцієнт рентабельності продажу скоротився більш ніж удвічі до 0,062, що означає отримання лише 6,2 копійки прибутку з кожної гривні реалізації. Основною причиною такої негативної динаміки є диспропорційне зростання собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася в 6,4 рази при зростанні доходів лише в 2,1 рази. Це може бути пов'язано зі зростанням закупівельних цін на запчастини внаслідок інфляції та девальвації національної

валюти, збільшенням частки прямих матеріальних витрат у структурі собівартості або зміною асортиментної політики на користь низькомаржинальних товарів.

Критичною проблемою є від'ємна динаміка вартості основних виробничих фондів, яка скоротилася на 45,64% з 236,0 до 128,3 тис. грн., що свідчить про інтенсивне вибуття активів без адекватного оновлення. Хоча коефіцієнт оновлення зріс до 0,241, обсяг надходжень основних фондів у 31,0 тис. грн. є недостатнім для компенсації зносу та підтримання виробничого потенціалу. Це створює стратегічний ризик для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та вимагає розробки інвестиційної програми з оновлення матеріально-технічної бази.

Загалом, ФОП Богдан С. І. демонструє покращення операційної ефективності та фінансової стійкості, проте стикається з серйозними проблемами рентабельності, що вимагає невідкладних управлінських рішень щодо оптимізації структури витрат, перегляду цінової політики та підвищення маржинальності операцій. Підприємство володіє достатнім фінансовим потенціалом для реалізації стратегії розвитку, про що свідчать високі показники ліквідності та фінансової незалежності, проте необхідні інвестиції в оновлення основних фондів та вдосконалення управління дебіторською заборгованістю для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності та стратегічний розвиток ФОП

Ефективність підприємницької діяльності є комплексною характеристикою, що відображає результативність використання всіх видів ресурсів підприємства та його здатність до стратегічного розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища. Для ФОП Богдан С. І. визначення ключових проблем та факторів впливу є критично важливим для формування ефективної стратегії розвитку. Аналіз діяльності підприємства за період 2022-2024 років дозволяє виявити як

позитивні тенденції, так і суттєві проблемні зони, що потребують невідкладного вирішення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого зростання.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Богдан С. І. за досліджуваний період свідчить про наявність суперечливих тенденцій у розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається значне зростання обсягів реалізації продукції та покращення окремих показників ефективності, з іншого боку, виявлено критичні проблеми у структурі активів, рентабельності та операційній ефективності, що створюють загрози для довгострокового розвитку.

Аналіз товарної структури та динаміки реалізації продукції ФОП Богдан С. І. представлено в таблиці 2.15, яка демонструє значну неоднорідність розвитку окремих напрямків діяльності підприємства.

Таблиця 2.15 - Аналіз проблемних зон у структурі товарної продукції ФОП Богдан С. І.

Категорія продукції	Темп приросту 2024/2022, %	Частка у структурі 2024, %	Оцінка динаміки	Проблемні аспекти
Запчастини для ТО	146,1	14	Висока	Нестабільність попиту
Гальмівна система	87,5	8	Помірна	Зниження частки
Двигун і система вихлопу	50,7	10	Низька	Низькі темпи зростання
Підвіска та кермове	68,8	12	Низька	Недостатня динаміка
Охолодження та опалювання	201,4	10	Дуже висока	Сезонність попиту
Електрика та освітлення	84,6	7	Помірна	Зниження частки
Кузов і складові	111,0	15	Середня	Стабільна позиція
Коробка передач	126,1	15	Висока	Зростаюча конкуренція
Автотовари та автохімія	216,5	9	Дуже висока	Низька маржинальність
Загальний дохід	111,0	100	Висока	Структурна неоднорідність

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Як видно з розрахунково-аналітичних даних, товарна структура ФОП Богдан С. І. характеризується значною диференціацією темпів зростання окремих категорій продукції. Найвищу динаміку демонструють автотовари та

автохімія із приростом 216,5%, а також системи охолодження та опалювання із зростанням 201,4%. Водночас, такі важливі категорії як двигуни і системи вихлопу показують лише 50,7% приросту, що свідчить про втрату конкурентних позицій у цьому сегменті. Особливою є ситуація з електрикою та освітленням, де зростання становить лише 84,6%, що нижче середнього рівня по підприємству. Така нерівномірність розвитку окремих напрямків створює ризики для стабільності доходів та вимагає перегляду асортиментної політики.

Критичною проблемною зоною для ФОП Богдан С. І. є стан основних засобів підприємства (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 - Аналіз проблем у забезпеченості та використанні основних засобів ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, %	Критична оцінка
	2022	2023	2024		
Будинки і споруди, тис. грн.	88,6	48,8	49,4	-44,3	Критичне скорочення
Машини і обладнання, тис. грн.	63,3	35,2	37,7	-40,4	Критичне скорочення
Транспортні засоби, тис. грн.	48,1	28,6	29,4	-38,9	Критичне скорочення
Загальна вартість ОЗ, тис. грн.	220,5	128,3	128,3	-41,8	Критичне скорочення
Коефіцієнт зносу	0,659	0,711	0,711	+7,9	Критично високий
Коефіцієнт придатності	0,341	0,289	0,289	-15,2	Критично низький
Коефіцієнт оновлення	0,091	0,121	0,241	+164,8	Недостатній
Фондовіддача	4,31	5,37	16,17	+275,2	Компенсаторний ефект

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Наведені аналітичні дані демонструють значне скорочення вартості основних засобів підприємства на 41,8% за період 2022-2024 років. Особливо критичною є ситуація з будинками і спорудами, вартість яких зменшилась на 44,3%, що може свідчити про продаж виробничих приміщень або їх значну фізичну зношеність. Вартість машин і обладнання скоротилась на 40,4%, транспортних засобів на 38,9%, що безпосередньо впливає на виробничий потенціал підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс до критичного рівня 0,711, що означає 71% зношеність матеріально-технічної бази. При цьому

коефіцієнт придатності знизився до 0,289, тобто лише 29% основних засобів перебувають у задовільному стані. Незважаючи на зростання коефіцієнту оновлення до 0,241, цей показник залишається недостатнім для відновлення виробничого потенціалу. Компенсаторне зростання фондівддачі до 16,17 пояснюється не покращенням ефективності, а скороченням бази основних засобів, що є негативним сигналом для стратегічного розвитку.

Аналіз ефективності використання оборотних засобів виявляє додаткові проблемні аспекти господарської діяльності підприємства (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 - Проблеми ефективності використання оборотних засобів ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Оцінка ефективності
	2022	2023	2024		
Коефіцієнт оборотності	0,96	1,21	0,63	-34,7%	Погіршення
Тривалість обороту, днів	477	372	123	-74,2%	Покращення
Коефіцієнт закріплення, грн.	1,04	0,83	1,59	+53,2%	Погіршення
Середньорічна вартість, тис. грн.	946,2	1128,5	1303,0	+37,7%	Зростання
Вивільнені кошти, тис. грн.	-	182,3	174,5	-	Позитивний ефект

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Аналітична інформація демонструє суперечливу ситуацію з оборотними засобами. З одного боку, тривалість обороту скоротилась з 477 до 123 днів, що свідчить про прискорення обігу коштів. З іншого боку, коефіцієнт оборотності знизився на 34,7%, а коефіцієнт закріплення зріс на 53,2%, що вказує на зростання частки оборотних засобів, необхідних для генерування одиниці виручки. Середньорічна вартість оборотних засобів зросла на 37,7%, що випереджає темпи інфляції та свідчить про накопичення неліквідних запасів або зростання дебіторської заборгованості.

Наявна ситуація вимагає оптимізації управління оборотним капіталом та запровадження ефективніших систем контролю за рухом товарно-матеріальних цінностей.

Особливої уваги потребує аналіз рентабельності діяльності ФОП Богдан С. І., який виявляє найбільш критичні проблеми у фінансових результатах підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 - Динаміка показників рентабельності та фінансових результатів ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Критичність проблеми
	2022	2023	2024		
Рівень рентабельності, %	64,3	91,1	10,0	-54,3 п.п.	Критична
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,131	0,137	0,062	-0,069	Висока
Коефіцієнт рентабельності капіталу	0,053	0,057	0,062	+0,008	Помірна
Коефіцієнт рентабельності власних коштів	0,110	0,098	0,090	-0,020	Середня
Чистий прибуток, тис. грн.	129,1	127,8	128,9	-0,2%	Стагнація
Собівартість реалізації, тис. грн.	200,8	140,3	1283,5	+539,2%	Критична
Інші операційні витрати, тис. грн.	625,3	639,8	634,3	+1,4%	Стабільна

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

В цілому, найбільш загрозливою тенденцією для підприємства є значне падіння рівня рентабельності з 64,3% у 2022 році до 10,0% у 2024 році, що становить зниження на 54,3 процентних пункти. Коефіцієнт рентабельності продажу знизився майже вдвічі з 0,131 до 0,062, що свідчить про критичне зменшення прибутковості кожної гривні реалізованої продукції. Особливо тривожним є факт стагнації чистого прибутку на рівні близько 129 тис. грн. при одночасному зростанні виручки на 111%. Ключовою причиною такої ситуації є експоненціальне зростання собівартості реалізації на 539,2%, яка у 2024 році досягла 1283,5 тис. грн. проти 200,8 тис. грн. у 2022 році. Це свідчить про критичні проблеми у системі ціноутворення, закупівельній політиці та структурі витрат виробництва. При цьому інші операційні витрати залишились відносно стабільними із зростанням лише на 1,4%, що вказує на те, що проблема концентрується саме у прямих витратах на придбання товарів або виробництво послуг.

Аналіз трудових ресурсів та продуктивності праці також виявляє певні проблемні аспекти (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ФОП Богдан С. І.

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022, %	Оцінка
	2022	2023	2024		
Чисельність працівників, осіб	4	5	4	0,0	Стабільна
Середньомісячна зарплата, грн.	7875,0	8250,0	10854,2	+37,8	Зростання
Продуктивність праці, тис. грн./особу	245,88	187,18	518,75	+111,0	Зростання
Продуктивність за обсягами, тис. грн./особу	50,20	28,06	320,88	+539,2	Зростання
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	121,96	92,85	216,23	+77,3	Зростання
Фонд оплати праці, тис. грн.	378,0	495,0	521,0	+37,8	Зростання
Частка ФОП у виручці, %	38,4	52,9	25,1	-13,3 п.п.	Оптимізація

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Дані таблиці 2.19 показують, що при стабільній чисельності персоналу у 4 особи відбулось значне зростання продуктивності праці на 111%, що у першому наближенні виглядає позитивно.

Однак більш детальний аналіз показує, що це зростання супроводжується збільшенням середньомісячної заробітної плати на 37,8% до 10854,2 грн., що може бути недостатнім для утримання кваліфікованих кадрів в умовах інфляції та конкуренції на ринку праці.

Суттєвим ризиком є залежність від малочисельного колективу, де вибуття навіть одного працівника може критично вплинути на операційну діяльність. Відсутність розширення штату при зростанні обсягів реалізації на 111% свідчить про інтенсифікацію праці існуючих працівників, що може призвести до їх професійного вигорання та зниження якості обслуговування клієнтів.

Комплексний аналіз факторів, що впливають на діяльність ФОП Богдан С. І., систематизовано в таблиці 2.20, яка представляє класифікацію внутрішніх та зовнішніх чинників впливу.

Таблиця 2.20 - Систематизація факторів впливу на ефективність діяльності
ФОП Богдан С. І.

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Інтенсивність	Контрольованість
Внутрішні фактори	Критичний знос основних засобів (71%)	Негативний	Висока	Контрольована
	Неефективна структура витрат	Негативний	Критична	Контрольована
	Обмежена чисельність персоналу	Негативний	Середня	Контрольована
	Нестабільність товарної структури	Негативний	Середня	Частково контрольована
	Недостатній рівень автоматизації	Негативний	Середня	Контрольована
	Слабка система контролю собівартості	Негативний	Критична	Контрольована
Зовнішні фактори	Зростання цін на запчастини	Негативний	Висока	Неконтрольована
	Посилення конкуренції на ринку	Негативний	Висока	Частково контрольована
	Інфляційні процеси	Негативний	Висока	Неконтрольована
	Зміна купівельної спроможності	Змішаний	Середня	Неконтрольована
	Логістичні проблеми постачання	Негативний	Середня	Частково контрольована
	Регуляторні зміни	Змішаний	Низька	Неконтрольована

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Таблиця 2.20 демонструє, що підприємство стикається з комплексом внутрішніх та зовнішніх викликів. Серед внутрішніх факторів найбільш критичними є слабка система контролю собівартості та критичний знос основних засобів. Ці фактори є контрольованими з боку підприємства, що створює можливості для їх подолання через управлінські рішення. Зовнішні фактори, такі як зростання цін на запчастини та посилення конкуренції, мають високу інтенсивність впливу, але є значною мірою неконтрольованими, що вимагає розробки адаптивних стратегій.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна сформулювати інтегральну оцінку проблемних зон та перспектив розвитку ФОП Богдан С. І., представлену в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21 - Інтегральна матриця проблем та можливостей ФОП Богдан С. І.

Проблемна зона	Ступінь критичності	Вплив на результат	Можливість вирішення	Пріоритетність
Катастрофічне зростання собівартості	Критичний	Дуже високий	Висока	1
Критичний знос основних засобів	Критичний	Високий	Середня	2
Падіння рентабельності до 10%	Критичний	Дуже високий	Висока	1
Нестабільність товарної структури	Високий	Високий	Висока	3
Обмеженість трудових ресурсів	Середній	Середній	Висока	4
Недостатня автоматизація процесів	Середній	Середній	Висока	4
Відсутність системи контролю витрат	Критичний	Дуже високий	Висока	1
Високий рівень імобілізації коштів	Низький	Середній	Висока	5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Таблиця 2.21 чітко ідентифікує три критичні проблеми першочергового пріоритету: катастрофічне зростання собівартості, падіння рентабельності та відсутність ефективної системи контролю витрат. Ці проблеми взаємопов'язані та формують порочне коло, яке загрожує довгостроковій життєздатності підприємства. При цьому позитивним є те, що всі три проблеми мають високу можливість вирішення через управлінські рішення та не вимагають значних капітальних інвестицій.

Проведений комплексний аналіз дозволяє стверджувати, що ФОП Богдан С. І. перебуває на критичному етапі свого розвитку, коли необхідні термінові структурні зміни для збереження конкурентоспроможності. Підприємство демонструє суперечливі тенденції: з одного боку, значне зростання обсягів реалізації на 111% та покращення показників фінансової стійкості, з іншого боку, катастрофічне падіння рентабельності та критичне зростання собівартості. Така ситуація є типовою для підприємств, які нарощують обсяги діяльності без належної оптимізації внутрішніх процесів та системи управління витратами.

Ключовою стратегічною проблемою є те, що зростання виручки у 2,1 рази супроводжується зростанням собівартості у 6,4 рази, що робить таке зростання економічно нераціональним. Це може бути пов'язано з переходом на реалізацію низькомаржинальних товарів, втратою контролю над закупівельними цінами, або неефективною організацією логістичних процесів. Додатковим негативним фактором є критичний стан основних засобів із коефіцієнтом зносу 71%, що обмежує можливості модернізації виробничих процесів та покращення операційної ефективності.

Проблема обмеженості трудових ресурсів створює додаткові ризики, оскільки при штаті у 4 особи підприємство є надзвичайно вразливим до кадрових втрат. Відсутність резервів персоналу означає, що будь-яке вибуття працівника може паралізувати окремі напрямки діяльності. При цьому рівень оплати праці, хоча і зростає, може бути недостатнім для утримання кваліфікованих фахівців в умовах конкурентного ринку праці автосервісної галузі.

Позитивним аспектом фінансового стану підприємства є висока фінансова стійкість та платоспроможність. Коефіцієнт автономії 0,75 свідчить про мінімальну залежність від зовнішніх кредиторів, а коефіцієнт поточної ліквідності 3,79 забезпечує значний запас фінансової міцності. Однак надмірно високі значення цих показників можуть вказувати на консервативну фінансову політику та недовикористання можливостей фінансового левериджу для прискорення розвитку.

Стратегічними викликами для ФОП Богдан С. І. є необхідність одночасного вирішення декількох взаємопов'язаних завдань: радикального зниження собівартості реалізації, оптимізації асортиментної політики з акцентом на високомаржинальні категорії товарів, модернізації матеріально-технічної бази, розширення та професіоналізації кадрового потенціалу, впровадження сучасних систем управлінського обліку та контролю витрат.

Особливої уваги заслуговує проблема сезонності та нестабільності попиту на окремі категорії товарів. Системи охолодження та опалювання, що показали найвищий приріст 201,4%, характеризуються вираженою сезонною залежністю,

що створює нерівномірність завантаження та грошових потоків протягом року. Аналогічна ситуація спостерігається з іншими категоріями, що вимагає формування збалансованого товарного портфелю з комбінацією сезонних та всесезонних позицій для забезпечення стабільності доходів.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна констатувати, що ФОП Богдан С. І. перебуває у складній ситуації, яка характеризується зростанням безприбутковості. Підприємство демонструє значне зростання обсягів реалізації, покращення показників фінансової стійкості та ліквідності, але одночасно стикається з критичним падінням рентабельності внаслідок неконтрольованого зростання собівартості. Така ситуація є неприйнятною з точки зору довгострокової життєздатності бізнесу та вимагає невідкладних структурних змін.

Основними проблемами, що потребують першочергового вирішення, є запровадження ефективної системи контролю та управління витратами, оптимізація закупівельної політики, перегляд асортиментної стратегії з акцентом на високомаржинальні товари та послуги, поетапна модернізація критично зношених основних засобів, розширення та професіоналізація кадрового потенціалу. Без вирішення цих проблем подальше зростання обсягів діяльності буде лише поглиблювати кризу прибутковості та може призвести до втрати фінансової стійкості.

Стратегічний розвиток підприємства має базуватися на збалансованому підході, що поєднує короткострокові заходи з оптимізації витрат та довгострокові інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази та людського капіталу. Ключовим пріоритетом має стати не просте нарощування обсягів реалізації, а забезпечення прибуткового зростання через підвищення маржинальності та операційної ефективності. Лише за такого підходу ФОП Богдан С. І. зможе реалізувати свій потенціал та зайняти стійкі конкурентні позиції на ринку автосервісних послуг та торгівлі автозапчастинами.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП БОГДАН С. І.

3.1 Резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Богдан С. І.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ФОП Богдан С. І. засвідчив наявність суттєвих проблемних зон, які потребують термінового втручання та впровадження коригувальних заходів. Виявлено критичне зниження рентабельності до 10% у 2024 році проти 64,3% у 2022 році, що свідчить про втрату ефективності господарювання. Водночас катастрофічне зростання собівартості на 539,2% на фоні збільшення доходів лише на 111,0% вказує на наявність значних внутрішніх резервів оптимізації витрат. Критичний стан основних засобів із коефіцієнтом зносу 0,711 та коефіцієнтом придатності 0,289 обмежує виробничий потенціал підприємства, проте зростання фондівіддачі до 16,17 демонструє можливості інтенсивного використання наявних ресурсів. За таких умов пошук та мобілізація внутрішніх резервів є стратегічним завданням для відновлення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Резерви оптимізації витрат та управління собівартістю становлять першочерговий напрям підвищення ефективності діяльності ФОП. Аномальне зростання собівартості з 200,8 тис. грн. у 2022 році до 1283,5 тис. грн. у 2024 році при збільшенні обсягу реалізації лише вдвічі свідчить про втрату контролю над витратами та неефективність закупівельної політики. Аналіз структури собівартості дозволяє ідентифікувати конкретні резерви економії за окремими статтями витрат. Зокрема, оптимізація закупівельних цін через диверсифікацію постачальників може знизити вартість придбання товарів на 8-12%, що при

обсязі закупівель 1283,5 тис. грн. забезпечить економію 102,7-153,9 тис. грн. щорічно. Впровадження системи контролю запасів та мінімізація товарних втрат дозволить скоротити непродуктивні витрати на 5-7% від обсягу закупівель, що еквівалентно 64,2-89,8 тис. грн. економії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Резерви оптимізації собівартості продукції ФОП Богдан С. І.

Напрямок оптимізації	Фактична собівартість 2024 р., тис. грн.	Резерв економії, %	Резерв економії, тис. грн.	Прогнозна собівартість, тис. грн.	Вплив на рентабельність, п.п.
Оптимізація закупівельних цін	1283,5	10,0	128,4	1155,1	6,2
Мінімізація товарних втрат	1283,5	6,0	77,0	1206,5	3,7
Оптимізація логістичних витрат	1283,5	4,0	51,3	1232,2	2,5
Впровадження системи контролю якості	1283,5	3,0	38,5	1245,0	1,9
Узагальнений резерв	1283,5	23,0	295,2	988,3	14,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Отримані розрахунки демонструють, що комплексна оптимізація собівартості може забезпечити зниження витрат на 295,2 тис. грн., що підвищить рентабельність діяльності на 14,2 процентних пункти. Найбільший ефект забезпечує оптимізація закупівельних цін через зміну структури постачальників та перехід на пряму співпрацю з виробниками, що дозволить знизити закупівельну вартість товарів на 10,0% або 128,4 тис. грн.

Резерви оптимізації товарної структури впливають із виявленої неоднорідності темпів зростання окремих категорій продукції. Частка категорій із високою динамікою зростання потребує розширення, тоді як позиції зі зниженням темпів реалізації вимагають перегляду асортиментної політики. Категорія автотоварів та автохімії демонструє найвищий темп приросту 216,5%, проте має низьку маржинальність через високу цінову конкуренцію. Натомість

група двигунів та системи вихлопу показує темп зростання лише 50,7%, що свідчить про недостатню увагу до цього сегмента або проблеми з асортиментом. Перерозподіл товарної структури на користь високомаржинальних категорій може підвищити загальну рентабельність на 5-7 процентних пунктів без суттєвого збільшення обсягу продажів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Резерви оптимізації товарної структури ФОП Богдан С. І.

Категорія продукції	Факт 2024 р., тис. грн.	Частка, %	Маржинальність, %	Оптимальна структура, %	Прогнозний обсяг, тис. грн.	Приріст маржі, тис. грн.
Запчастини для ТО	290,5	14,0	35,0	16,0	332,0	14,5
Гальмівна система	166,0	8,0	38,0	10,0	207,5	15,8
Двигун і система вихлопу	207,5	10,0	42,0	14,0	290,5	34,9
Підвіска та кермове	249,0	12,0	40,0	13,0	269,8	8,3
Охолодження та опалювання	207,5	10,0	36,0	9,0	186,8	-7,5
Електрика та освітлення	145,3	7,0	34,0	6,0	124,5	-7,1
Кузов і складові	311,3	15,0	37,0	15,0	311,3	0,0
Коробка передач	311,3	15,0	39,0	13,0	269,8	-16,2
Автотовари та автохімія	186,8	9,0	22,0	4,0	83,0	-22,8
Разом	2075,0	100,0	36,4	100,0	2075,0	19,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Богдан С. І.

Результати аналізу товарної структури вказують на необхідність стратегічного перерозподілу асортименту на користь високомаржинальних категорій. Збільшення частки категорії двигунів та систем вихлопу з 10,0% до 14,0% забезпечить додатковий маржинальний прибуток 34,9 тис. грн. завдяки високій рентабельності 42,0% цієї групи товарів. Розширення позицій гальмівних систем до 10,0% структури додасть 15,8 тис. грн. маржинального доходу при рентабельності 38,0%. Водночас скорочення низькорентабельної категорії автотоварів та автохімії з 9,0% до 4,0% вивільнить оборотний капітал для

реінвестування в більш прибуткові напрями. Загальний приріст маржинального прибутку від оптимізації структури може становити 19,9 тис. грн. при незмінному обсязі реалізації, що підвищить загальну рентабельність з 36,4% до 37,4%.

Резерви підвищення продуктивності праці пов'язані з оптимізацією трудових процесів та впровадженням автоматизації рутинних операцій. При середньорічній чисельності 4 особи та обсязі валової продукції 2075,0 тис. грн. продуктивність праці становить 518,75 тис. грн. на особу, що є досить високим показником для підприємств роздрібної торгівлі автозапчастинами та автосервісу.

Аналіз використання робочого часу виявляє резерви його більш ефективного використання через впровадження електронного документообігу, автоматизацію складського обліку та оптимізацію бізнес-процесів. Скорочення витрат робочого часу на адміністративні операції на 15-20% дозволить перерозподілити трудові ресурси на користь діяльності, що безпосередньо генерує дохід. Впровадження CRM-системи для обліку клієнтів та історії обслуговування підвищить швидкість обслуговування на 10-12% та покращить якість сервісу.

Таблиця 3.3 – Резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів ФОП Богдан С. І.

Показник	Факт 2024 р.	Після оптимізації	Резерв зростання	Резерв, %
Продуктивність праці, тис. грн./особу	518,75	622,50	103,75	20,0
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	216,23	259,48	43,25	20,0
Витрати часу на допоміжні операції, год.	1919,2	1535,4	-383,8	-20,0
Витрати часу на основну діяльність, год.	7676,8	8060,6	383,8	5,0
Обсяг валової продукції, тис. грн.	2075,0	2490,0	415,0	20,0
Економія фонду оплати праці, тис. грн.	-	-	20,8	4,0

Джерело: розраховано автором

Аналіз резервів підвищення продуктивності праці демонструє можливість зростання випуску на 20,0% при незмінній чисельності персоналу шляхом оптимізації використання робочого часу. Скорочення витрат часу на допоміжні операції на 383,8 годин щорічно через автоматизацію обліку та документообігу дозволить перерозподілити трудові ресурси на основну діяльність, що безпосередньо генерує дохід. Зростання середньогодинного виробітку до 259,48 грн. за людину-годину забезпечить приріст валової продукції на 415,0 тис. грн. без залучення додаткових працівників. Відносна економія фонду оплати праці в розрахунку на одиницю продукції становитиме 20,8 тис. грн., що знизить питому вагу витрат на персонал у структурі доходів.

Узагальнюючі розрахунки демонструють наявність значного потенціалу підвищення ефективності діяльності ФОП Богдан С. І. через комплексну мобілізацію виявлених резервів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Інтегральна оцінка резервів підвищення ефективності діяльності ФОП Богдан С. І.

Напрямок мобілізації резервів	Економічний ефект, тис. грн.	Термін реалізації, міс.	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Пріоритет	Вплив на рентабельність, п.п.
Оптимізація собівартості	295,2	6-8	45,0	1	14,2
Модернізація основних засобів	103,0	10-12	181,7	2	5,0
Оптимізація товарної структури	19,9	3-4	8,0	3	1,0
Підвищення продуктивності праці	83,0	5-6	35,0	3	4,0
Оптимізація фінансової структури	62,0	4-5	15,0	4	3,0
Інтегральний резерв	563,1	12-15	284,7	-	27,2

Джерело: розраховано автором

Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 563,1 тис. грн. щорічно при необхідних інвестиціях 284,7 тис. грн., що

забезпечує термін окупності 6-7 місяців. Найбільший ефект забезпечує оптимізація собівартості продукції через вдосконалення закупівельної політики та впровадження системи контролю витрат, що дасть 295,2 тис. грн. економії та підвищить рентабельність на 14,2 процентних пункти. Модернізація основних засобів потребує найбільших інвестицій 181,7 тис. грн., проте забезпечить тривалий ефект через підвищення продуктивності обладнання та зниження експлуатаційних витрат. Комплексна реалізація виявлених резервів дозволить підвищити загальну рентабельність діяльності з критичних 10,0% до 37,2%, що відповідатиме середньогалузевому рівню для підприємств роздрібної торгівлі автозапчастинами.

3.2 Розроблення стратегії розвитку ФОП Богдан С. І.

Формування комплексної стратегії розвитку ФОП Богдан С. І. є критично важливим завданням у контексті виявлених структурних дисбалансів та необхідності відновлення фінансової стійкості підприємства. Проведений аналіз діяльності засвідчив наявність як гострих проблемних зон, зокрема катастрофічне зростання собівартості та падіння рентабельності до 10,0%, так і вагомих конкурентних переваг, серед яких високий рівень фондовіддачі 16,17 та значне зростання обсягів реалізації на 111,0% за період 2022-2024 років.

Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ФОП вимагає системного аналізу альтернативних векторів руху та оцінки їх відповідності наявному ресурсному потенціалу підприємства. Виходячи з результатів проведеного дослідження, можна ідентифікувати кілька можливих стратегічних альтернатив, кожна з яких характеризується специфічним набором переваг, ризиків та ресурсних вимог. Так, стратегія стабілізації орієнтована на консолідацію досягнутих позицій, відновлення фінансової стійкості та усунення виявлених структурних дисбалансів без суттєвого розширення масштабів діяльності. Стратегія поміркованого зростання передбачає поступове нарощування обсягів реалізації через розширення клієнтської бази та оптимізацію товарної структури

при збереженні існуючої бізнес-моделі. Стратегія диверсифікації спрямована на освоєння нових товарних категорій або сегментів ринку, що дозволяє знизити залежність від традиційних напрямів діяльності. Стратегія інтенсивного розвитку передбачає агресивну експансію через відкриття додаткових торгових точок або суттєве розширення спектра послуг автосервісу.

Таблиця 3.5 – Матриця стратегічних альтернатив розвитку ФОП Богдан С.

I.

Стратегічна альтернатива	Ключові характеристики	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Термін реалізації, років	Потенціал зростання доходу, %	Рекомендація
Стратегія стабілізації	Оптимізація витрат, відновлення рентабельності, консолідація позицій	120,0-150,0	1,0-1,5	15-20	Першочергова
Стратегія поміркованого зростання	Розширення клієнтської бази, оптимізація асортименту, покращення сервісу	250,0-320,0	1,5-2,5	30-40	Базова
Стратегія диверсифікації	Освоєння нових товарних категорій, вихід на суміжні ринки	400,0-550,0	2,0-3,0	45-60	Перспективна
Стратегія інтенсивного розвитку	Відкриття філій, розширення автосервісу, масштабування бізнесу	800,0-1200,0	2,5-4,0	80-120	Довгострокова

Джерело: розраховано автором

Аналіз представлених стратегічних альтернатив дозволяє обґрунтувати вибір базової стратегії поміркованого зростання як оптимальної для поточного стану ФОП Богдан С. I. Критичне падіння рентабельності до 10,0% вимагає першочергової реалізації елементів стратегії стабілізації, що потребує інвестицій 120,0-150,0 тис. грн. та може бути реалізовано протягом 12-18 місяців. Водночас обмеження стратегії виключно стабілізаційними заходами не дозволить використати потенціал зростання ринку автосервісних послуг, який за оцінками галузевих експертів становить 8-12% щорічно. Стратегія поміркованого

зростання органічно поєднує елементи стабілізації з поступовою експансією, що дозволяє відновити фінансову стійкість та одночасно нарощувати присутність на локальному ринку. Необхідні інвестиції 250,0-320,0 тис. грн. є прийнятними для підприємства з власним капіталом близько 1500,0 тис. грн. та можуть бути профінансовані комбінацією власних коштів і банківського кредитування.

Формування стратегічних цілей має базуватися на принципах конкретності, вимірності, досяжності, релевантності та часової визначеності, що забезпечує можливість об'єктивної оцінки прогресу їх досягнення. Виходячи з обраної базової стратегії поміркованого зростання та врахування виявлених проблемних зон, можна сформулювати систему стратегічних цілей у фінансовій, ринковій, операційній та організаційній площинах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Система стратегічних цілей розвитку ФОП Богдан С. І. на період 2025-2027 років

Вимір стратегії	Стратегічна ціль	Базове значення 2024 р.	Цільове значення 2027 р.	Темп зростання, %	Критерії досягнення
Фінансовий	Відновлення рентабельності	10,0%	27,0%	+170,0	Рентабельність $\geq 25\%$
Фінансовий	Зростання чистого прибутку	128,9 тис. грн.	540,0 тис. грн.	+318,9	Прибуток $\geq 500,0$ тис. грн.
Ринковий	Збільшення обсягу реалізації	2075,0 тис. грн.	3100,0 тис. грн.	+49,4	Дохід $\geq 3000,0$ тис. грн.
Ринковий	Розширення клієнтської бази	320 клієнтів	550 клієнтів	+71,9	База ≥ 500 клієнтів
Операційний	Оптимізація собівартості	61,9% доходу	42,0% доходу	-32,1	Собівартість $\leq 45\%$
Операційний	Модернізація основних засобів	128,3 тис. грн.	310,0 тис. грн.	+141,6	Коефіцієнт зносу $\leq 0,40$
Організаційний	Впровадження автоматизації	Рівень 20%	Рівень 75%	+275,0	Автоматизація $\geq 70\%$
Організаційний	Розвиток персоналу	4 працівники	6 працівників	+50,0	Чисельність 5-6 осіб

Джерело: розраховано автором

Представлена система стратегічних цілей охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та забезпечує збалансований розвиток фінансових, ринкових, операційних та організаційних параметрів.

Реалізація сформульованих стратегічних цілей вимагає розроблення конкретних функціональних стратегій у ключових напрямках діяльності підприємства, що забезпечать досягнення встановлених параметрів через послідовне впровадження комплексу взаємопов'язаних заходів.

Товарна стратегія має бути спрямована на оптимізацію асортиментного портфеля через збільшення частки високомаржинальних категорій та скорочення низькорентабельних позицій, що дозволить підвищити загальну рентабельність без пропорційного зростання обсягів реалізації. Конкретно передбачається збільшення частки категорії двигунів та систем вихлопу з 10,0% до 14,0%, розширення асортименту гальмівних систем до 10,0% структури та скорочення низькорентабельних автотоварів і автохімії з 9,0% до 4,0%. Цінова стратегія базується на позиціюванні підприємства в сегменті середніх цін з конкурентними відхиленнями не більше 5-7% від ринкових аналогів, що забезпечує баланс між прибутковістю та збереженням конкурентоспроможності.

Маркетингова стратегія орієнтована на формування стійких відносин з клієнтами через впровадження програми лояльності, розвиток онлайн-присутності та активізацію комунікацій у соціальних мережах. Впровадження системи накопичувальних знижок від 3% для клієнтів з обсягом покупок понад 5,0 тис. грн. до 10% для постійних клієнтів з річним обсягом понад 30,0 тис. грн. дозволить підвищити частоту повторних звернень на 25-30%. Створення інформаційного вебсайту з каталогом товарів і послуг, прайс-листами та можливістю онлайн-консультацій розширить охоплення потенційних клієнтів та підвищить впізнаваність бренду.

Активна присутність у соціальних мережах Facebook та Instagram з публікацією корисного контенту про обслуговування автомобілів, спеціальних пропозицій та відгуків задоволених клієнтів сформує позитивний імідж та залучить молодшу аудиторію власників автомобілів.

Таблиця 3.7 – Функціональні стратегії розвитку ФОП Богдан С. І.

Функціональна область	Стратегічний напрям	Ключові заходи	Очікуваний результат
Товарна стратегія	Оптимізація асортименту	Збільшення частки високомаржинальних категорій; розширення товарної номенклатури до 850 позицій; впровадження ABC-аналізу	Зростання маржинальності на 3-5%; підвищення обіговості товарів на 15%
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення	Диференціація цін за категоріями; система знижок для постійних клієнтів 3-10%; сезонні промоакції	Утримання цінової конкурентоспроможності; збільшення обсягу продажів на 12%
Маркетингова стратегія	Розвиток клієнтської бази	Програма лояльності; створення вебсайту; SMM-просування; партнерство з автошколами	Збільшення бази клієнтів до 550 осіб; підвищення впізнаваності на 40%
Операційна стратегія	Підвищення ефективності	Автоматизація обліку; оптимізація логістики; впровадження стандартів обслуговування	Скорочення операційних витрат на 18%; підвищення швидкості обслуговування на 25%
Фінансова стратегія	Оптимізація структури капіталу	Залучення банківського кредиту 250,0 тис. грн.; реінвестування прибутку 60%;	Забезпечення фінансової стійкості; прискорення обороту капіталу на 20%
Кадрова стратегія	Розвиток персоналу	Навчання працівників; впровадження системи мотивації; розширення штату до 6 осіб	Підвищення продуктивності на 25%; зниження плинності кадрів до 10%

Джерело: складено автором

Функціональні стратегії в операційній та фінансовій сферах відіграють критично важливу роль у забезпеченні реалізації загальної стратегії поміркованого зростання через створення необхідної ресурсної та організаційної бази. Операційна стратегія передбачає комплексну автоматизацію бізнес-процесів через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для обліку товарів, управління взаємовідносинами з клієнтами та формування звітності, що дозволить скоротити витрати часу на адміністративні операції на 20-25% та підвищити якість обслуговування. Оптимізація логістичних процесів через консолідацію замовлень та співпрацю з надійними транспортними

компаніями забезпечить скорочення витрат на доставку на 12-15% та підвищить оборотність товарних запасів. Впровадження стандартів обслуговування клієнтів із чіткою регламентацією процедур прийому замовлень, консультування та гарантійного обслуговування сформує репутацію надійного партнера та підвищить рівень задоволеності споживачів.

Реалізація стратегії розвитку потребує чіткого визначення етапів впровадження стратегічних ініціатив з деталізацією конкретних заходів, термінів виконання, відповідальних осіб та необхідних ресурсів. Стратегічний горизонт планування охоплює період 2025-2027 років та структурується на три послідовні етапи, кожен з яких характеризується специфічними завданнями та очікуваними результатами. Перший етап стабілізації тривалістю 12 місяців охоплює період з січня по грудень 2025 року та орієнтований на усунення найбільш критичних проблем, зокрема оптимізацію собівартості, впровадження системи контролю витрат та початок модернізації основних засобів. Другий етап поміркованого зростання тривалістю 12 місяців реалізується протягом 2026 року та спрямований на нарощування обсягів реалізації, розширення клієнтської бази та завершення модернізації матеріально-технічної бази. Третій етап інтенсифікації розвитку охоплює 2027 рік та передбачає досягнення цільових параметрів стратегії через максимальне використання створеного потенціалу та можливе освоєння нових напрямів діяльності.

Поетапний план реалізації стратегії забезпечує послідовність дій та раціональний розподіл інвестиційних ресурсів між альтернативними напрямками з урахуванням пріоритетності завдань та наявності фінансових можливостей на кожному етапі. На першому етапі стабілізації найбільші інвестиції 145,0 тис. грн. спрямовуються на впровадження системи контролю витрат, що включає придбання програмного забезпечення для автоматизації обліку вартістю 35,0 тис. грн., навчання персоналу 15,0 тис. грн. та оптимізацію закупівельних процесів через зміну структури постачальників. Очікується, що реалізація заходів першого етапу дозволить збільшити обсяг реалізації до 2400,0 тис. грн.,

підвищити рентабельність до 18,0% та знизити питому вагу собівартості до 52,0% доходу, що створить фінансове підґрунтя для переходу до другого етапу.

Таблиця 3.8 – Етапи реалізації стратегії розвитку ФОП Богдан С. І. на 2025-2027 роки

Етап	Ключові завдання	Основні заходи	Інвестиції, тис. грн.	Цільові показники
I. Стабілізація	Відновлення фінансової стійкості; оптимізація витрат	Впровадження системи контролю витрат; оптимізація закупівель; початок автоматизації обліку	145,0	Дохід 2400,0 тис. грн.; рентабельність 18%; собівартість 52% доходу
II. Помірковане зростання	Нарощування обсягів; модернізація активів	Модернізація обладнання; запуск програми лояльності; створення вебсайту; розширення асортименту	185,0	Дохід 2750,0 тис. грн.; рентабельність 23%; клієнтська база 450 осіб
III. Інтенсифікація	Досягнення цільових параметрів; освоєння нових можливостей	Завершення автоматизації; розширення персоналу; партнерські програми; вихід на нові сегменти	120,0	Дохід 3100,0 тис. грн.; рентабельність 27%; клієнтська база 550 осіб

Джерело: складено автором

На другому етапі поміркованого зростання основні інвестиції 185,0 тис. грн. концентруються на модернізації основних засобів, зокрема оновленні діагностичного обладнання вартістю 85,0 тис. грн., придбанні сучасних підйомників та інструментів на суму 60,0 тис. грн. та створенні вебсайту і запуску програми лояльності з бюджетом 40,0 тис. грн. Розширення асортименту до 850 товарних позицій та активізація маркетингових комунікацій дозволять збільшити клієнтську базу до 450 осіб та забезпечити зростання обсягу реалізації до 2750,0 тис. грн. Підвищення рентабельності до 23,0% створить можливість для самофінансування частини заходів третього етапу через реінвестування прибутку. На третьому етапі інтенсифікації інвестиції 120,0 тис. грн. спрямовуються на завершення автоматизації бізнес-процесів, розширення

персоналу до 6 осіб з відповідним збільшенням фонду оплати праці та освоєння нових можливостей через партнерські програми з автошколами, таксопарками та корпоративними клієнтами.

Ефективна реалізація стратегії вимагає створення системи стратегічного контролю, яка забезпечить регулярний моніторинг прогресу досягнення встановлених цілей та своєчасне виявлення відхилень для коригування управлінських рішень. Система стратегічного контролю базується на моніторингу ключових індикаторів ефективності у фінансовому, ринковому, операційному та організаційному вимірах з встановленням критичних значень, перевищення або недосягнення яких сигналізує про необхідність втручання. У фінансовому вимірі критичними індикаторами є рентабельність діяльності з мінімально прийнятним рівнем 20,0%, питома вага собівартості в доходах з граничним значенням 50,0% та коефіцієнт поточної ліквідності з пороговим значенням 1,5. Моніторинг фінансових індикаторів здійснюється щомісячно з формуванням управлінської звітності та аналізом відхилень фактичних значень від планових (додаток Б).

Система контролю реалізації стратегії охоплює вісім ключових індикаторів, які комплексно характеризують прогрес досягнення стратегічних цілей та дозволяють своєчасно ідентифікувати проблемні зони для прийняття коригувальних рішень. Встановлення критичних відхилень для кожного індикатора забезпечує об'єктивні критерії для оцінки необхідності втручання та конкретизує граничні значення, за яких поточна траєкторія розвитку не забезпечує досягнення цільових параметрів.

У ринковому вимірі критичними індикаторами є обсяг реалізації з мінімально прийнятним значенням 2500,0 тис. грн. до кінця 2026 року, розмір клієнтської бази з пороговим значенням 400 осіб на той самий період та частка повторних клієнтів з критичним рівнем 50,0%. Недосягнення порогового значення обсягу реалізації вимагає активізації маркетингових комунікацій, розширення асортименту або перегляду цінової політики для підвищення привабливості пропозиції. Якщо розмір клієнтської бази залишається нижче

критичного рівня, необхідно посилити зусилля з залучення нових клієнтів через запуск спеціальних промоакцій, активізацію присутності в соціальних мережах або налагодження партнерських програм з автошколами та корпоративними клієнтами. Частка повторних клієнтів є індикатором лояльності та задоволеності сервісом, тому її падіння нижче 50,0% сигналізує про проблеми якості обслуговування або недостатню привабливість програми лояльності.

Узагальнюючи розроблену стратегію розвитку ФОП Богдан С. І., можна констатувати, що обрана базова стратегія поміркованого зростання оптимально відповідає поточному стану підприємства та потенціалу розвитку локального ринку автосервісних послуг і роздрібної торгівлі автозапчастинами. Стратегія базується на реалістичній оцінці внутрішніх можливостей та обмежень підприємства, враховує специфіку конкурентного середовища та орієнтована на досягнення конкретних вимірних результатів у середньостроковій перспективі трьох років.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів

Розроблена стратегія розвитку ФОП Богдан С. І. та виявлені резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності потребують детального економічного обґрунтування доцільності їх впровадження через кількісну оцінку очікуваних результатів та порівняння з необхідними інвестиційними витратами. Економічна доцільність стратегічних ініціатив визначається співвідношенням між обсягом інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, та величиною економічного ефекту, який вони генерують у формі приросту доходів, зниження витрат або покращення якісних параметрів діяльності підприємства.

Так, сукупний ефект від комплексної оптимізації собівартості становить 295,2 тис. грн. щорічно (табл. 3.1). Необхідні інвестиції для реалізації заходів з оптимізації собівартості включають придбання програмного забезпечення для управління запасами вартістю 35,0 тис. грн., навчання персоналу роботі з новими

системами 15,0 тис. грн. та витрати на аудит постачальників і укладення прямих договорів з виробниками 25,0 тис. грн., що в сумі становить 75,0 тис. грн. початкових інвестицій.

Економічне обґрунтування модернізації основних засобів базується на оцінці приросту продуктивності обладнання, зниження експлуатаційних витрат та додаткових доходів від розширення спектра послуг завдяки сучасному технічному оснащенню. Критичний рівень зносу основних засобів 0,711 негативно впливає на якість послуг, обмежує можливості надання складних видів ремонту та підвищує експлуатаційні витрати через часті поломки та необхідність ремонту обладнання. Оновлення діагностичного обладнання вартістю 85,0 тис. грн. дозволить розширити спектр послуг, зокрема комп'ютерну діагностику двигунів, електронних систем та трансмісії, що забезпечить додатковий дохід близько 120,0 тис. грн. щорічно при середньому чеку діагностики 800 грн. та обсязі 150 діагностик на рік. Придбання сучасних підйомників та спеціалізованого інструменту вартістю 60,0 тис. грн. підвищить продуктивність праці механіка на 25-30% через скорочення часу виконання типових операцій, що дозволить збільшити обсяг робіт з 1283,5 тис. грн. до 1604,4 тис. грн. при незмінній чисельності персоналу.

Заміна застарілого обладнання на енергоефективні аналоги дозволить знизити витрати на електроенергію на 18-20%, що при поточному споживанні близько 45000 кВт-год на рік та середньому тарифі 4,5 грн. за кВт-год забезпечить економію 36,5-40,6 тис. грн. щорічно. Зниження частоти поломок та аварійних зупинок завдяки новому обладнанню скоротить витрати на ремонт та обслуговування на 15,0 тис. грн. щорічно, а покращення якості послуг сприятиме утриманню клієнтської бази та підвищенню частки повторних звернень з поточних 35% до цільових 50%. Загальний обсяг необхідних інвестицій у модернізацію основних засобів становить 181,7 тис. грн., включаючи придбання обладнання 145,0 тис. грн., монтаж та налагодження 25,0 тис. грн. та навчання персоналу роботі з новою технікою 11,7 тис. грн. Сукупний економічний ефект від модернізації включає додатковий дохід від розширення послуг 120,0 тис. грн.,

приріст обсягу робіт завдяки підвищенню продуктивності 320,9 тис. грн. та економію експлуатаційних витрат 51,5 тис. грн., що в сумі становить 492,4 тис. грн. щорічно (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок економічного ефекту від модернізації основних засобів ФОП Богдан С. І.

Компонент економічного ефекту	Базове значення	Після модернізації	Приріст	Вклад в ефект, тис. грн.	Частка в загальному ефекті, %
Дохід від нових послуг, тис. грн.	0,0	120,0	120,0	120,0	24,4
Обсяг робіт, тис. грн.	1283,5	1604,4	320,9	320,9	65,2
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	95,0	43,5	-51,5	51,5	10,4
Загальний економічний ефект	-	-	-	492,4	100,0
Необхідні інвестиції, тис. грн.	-	-	-	181,7	-
Термін окупності, років	-	-	-	0,44	-
Чистий приведений дохід (3 роки), тис. грн.	-	-	-	1108,5	-

Джерело: розраховано автором

Аналіз економічної ефективності модернізації основних засобів засвідчує високу доцільність інвестування 181,7 тис. грн. у оновлення матеріально-технічної бази з огляду на короткий термін окупності 5,3 місяця та значний чистий приведений дохід 1108,5 тис. грн. за трирічний період при ставці дисконтування 15%. Найбільший вклад у загальний економічний ефект забезпечує приріст обсягу робіт завдяки підвищенню продуктивності обладнання, що становить 65,2% сукупного ефекту та еквівалентно 320,9 тис. грн. додаткового доходу щорічно. Розширення спектра послуг через можливість надання комп'ютерної діагностики забезпечує 24,4% загального ефекту при відносно невеликих додаткових операційних витратах, оскільки собівартість діагностичних послуг становить лише 25-30% тарифу. Економія експлуатаційних витрат формує 10,4% інтегрального ефекту та має тривалий

характер протягом всього терміну експлуатації обладнання, який для сучасного діагностичного та підйомного обладнання становить 8-10 років.

Економічне обґрунтування оптимізації товарної структури базується на перерозподілі асортименту на користь високомаржинальних категорій з одночасним скороченням низькорентабельних позицій, що дозволяє підвищити загальну рентабельність діяльності без пропорційного зростання обсягів реалізації (табл. 3.2). Перерозподіл асортименту передбачає збільшення частки категорії двигунів і систем вихлопу з 10,0% до 14,0%, гальмівних систем з 8,0% до 10,0%, запчастин для технічного обслуговування з 14,0% до 16,0% при одночасному скороченні низькорентабельних автотоварів і автохімії з 9,0% до 4,0% та електрики й освітлення з 7,0% до 6,0%. Оптимізована товарна структура забезпечує маржинальний дохід 775,2 тис. грн. при підвищенні середньої маржинальності до 37,4%, що генерує приріст маржинального прибутку 19,9 тис. грн. щорічно без додаткових інвестицій у матеріальні активи.

Економічне обґрунтування підвищення продуктивності праці через автоматизацію бізнес-процесів та оптимізацію використання робочого часу базується на оцінці приросту обсягу продукції при незмінній чисельності персоналу та відносної економії фонду оплати праці в розрахунку на одиницю випуску (табл. 3.3). Фактична продуктивність праці у 2024 році становила 518,75 тис. грн. валової продукції на одного працівника при середньорічній чисельності 4 особи, що є досить високим показником, проте існують резерви її підвищення через скорочення витрат часу на допоміжні операції. Впровадження комплексної автоматизації включає систему електронного документообігу для автоматизації формування рахунків, накладних та звітності вартістю 25,0 тис. грн., CRM-систему для обліку клієнтів та історії обслуговування вартістю 18,0 тис. грн. та систему управління взаємовідносинами з постачальниками вартістю 12,0 тис. грн., що в сумі потребує інвестицій 55,0 тис. грн. включно з навчанням персоналу.

Автоматизація дозволить скоротити витрати часу на адміністративні операції з поточних 1919,2 годин щорічно до 1535,4 годин, вивільнивши 383,8

годин або 20,0% робочого часу для перерозподілу на основну діяльність, що безпосередньо генерує дохід. Відносна економія фонду оплати праці в розрахунку на одиницю продукції при зростанні продуктивності на 20,0% становить 20,8 тис. грн., що знижує питому вагу витрат на персонал у структурі доходів з 25,1% до 21,6%.

Прогнозовані фінансові результати демонструють суттєве покращення всіх ключових показників ефективності діяльності ФОП Богдан С. І. після комплексного впровадження запропонованих заходів протягом стратегічного періоду 2025-2027 років (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Прогнозовані фінансові результати діяльності ФОП Богдан С. І. після впровадження заходів

Показник	Рік				Відхилення 2027/2024, тис. грн.	Відхилення 2027/2024, %
	2024 Факт	2025 Прогноз	2026 Прогноз	2027 Прогноз		
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2075,0	2400,0	2750,0	3100,0	1025,0	49,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1283,5	1248,0	1237,5	1302,0	18,5	1,4
Інші операційні витрати, тис. грн.	634,3	652,8	673,3	697,0	62,7	9,9
Валовий прибуток, тис. грн.	791,5	1152,0	1512,5	1798,0	1006,5	127,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	157,2	499,2	839,2	1101,0	943,8	600,4
Чистий прибуток, тис. грн.	128,9	415,3	695,9	912,3	783,4	607,8
Рентабельність діяльності, %	10,0	18,0	23,0	27,0	17,0 п.п.	170,0
Рентабельність продажів, %	6,2	17,3	25,3	29,4	23,2 п.п.	374,2
Питома вага собівартості в доходах, %	61,9	52,0	45,0	42,0	-19,9 п.п.	-32,1

Джерело: розраховано автором

Зростання чистого доходу від реалізації з 2075,0 тис. грн. у 2024 році до прогнозованих 3100,0 тис. грн. у 2027 році на 49,4% відбувається за рахунок

розширення клієнтської бази, оптимізації товарної структури та впровадження нових послуг завдяки модернізації обладнання. Водночас собівартість реалізованої продукції зростає незначно з 1283,5 тис. грн. до 1302,0 тис. грн., що становить лише 1,4% приросту при збільшенні обсягів діяльності на 49,4%, завдяки реалізації комплексу заходів з оптимізації витрат. Відтак питома вага собівартості в доходах знижується з критичних 61,9% до цільових 42,0%, що відповідає нормативному діапазону для підприємств роздрібної торгівлі автозапчастинами та забезпечує відновлення фінансової стійкості. Рентабельність діяльності відновлюється з 10,0% до цільових 27,0%, що перевищує середньогалузевий рівень 22-25% для підприємств роздрібної торгівлі автозапчастинами та автосервісу в Україні.

Аналіз чутливості прогнозованих фінансових результатів до змін ключових параметрів зовнішнього середовища дозволяє оцінити стійкість запропонованої стратегії до негативних сценаріїв розвитку подій та визначити критичні фактори успіху. Найбільший вплив на фінансові результати справляє динаміка обсягів реалізації, оскільки зниження доходів на 10% від прогнозованого рівня призводить до зниження чистого прибутку на 28-32% через присутність постійних витрат у структурі операційних витрат. Другим за значущістю фактором є рівень собівартості продукції, де зростання питомої ваги собівартості на 5 процентних пунктів від цільового значення 42,0% призводить до зниження чистого прибутку на 18-22%. Зміна середнього рівня цін на автозапчастини на 5% має асиметричний вплив, оскільки підвищення цін збільшує прибуток на 25-30%, тоді як зниження цін скорочує прибуток на 30-35% через необхідність компенсації зниження маржі збільшенням обсягів продажів.

Оцінка ризиків реалізації запропонованих заходів виявляє кілька критичних факторів, які можуть негативно вплинути на досягнення прогнозованих фінансових результатів та вимагають розроблення превентивних заходів мінімізації. Найбільш суттєвим є ризик недосягнення запланованого рівня зниження собівартості через об'єктивні обмеження можливостей оптимізації закупівельних цін або посилення інфляційного тиску на вартість товарів. Якщо

фактичне зниження собівартості становитиме лише 15,0% замість запланованих 23,0%, це призведе до зниження чистого прибутку у 2027 році на 246,0 тис. грн. або 27,0% від прогнозованого значення, проте рентабельність діяльності залишиться на прийнятному рівні 19,8%. Другим за критичністю є ризик недосягнення цільових обсягів реалізації через посилення конкуренції або зниження купівельної спроможності населення, що може обмежити зростання доходів на рівні 15-20% замість запланованих 49,4%.

Ризик затримки модернізації основних засобів через обмеженість фінансових ресурсів або проблеми з постачальниками обладнання може відстрочити отримання економічного ефекту від підвищення продуктивності та розширення спектра послуг, що знизить сукупний чистий приведений дохід на 15-18% від прогнозованого значення. Ризик опору персоналу впровадженню автоматизації може обмежити ефект від підвищення продуктивності праці на 30-40%, що призведе до недоотримання додаткового доходу близько 50,0 тис. грн. щорічно. Для мінімізації цих ризиків розроблено комплекс превентивних заходів, що включає створення фінансового резерву 50,0 тис. грн. для покриття непередбачуваних витрат, диверсифікацію постачальників обладнання з підписанням резервних угод, залучення персоналу до процесу впровадження змін через навчання та демонстрацію переваг нових систем, а також поетапну реалізацію стратегії з можливістю коригування планів на основі результатів попередніх етапів.

Соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів виходить за межі суто фінансових результатів діяльності підприємства та включає позитивний вплив на зайнятість, розвиток трудового потенціалу та якість послуг для споживачів. Розширення діяльності дозволить збільшити середньорічну чисельність персоналу з 4 до 6 осіб до кінця 2027 року, створивши два нових робочих місця з конкурентним рівнем оплати праці та соціальними гарантіями. Зростання середньомісячної заробітної плати з 10854,2 грн. у 2024 році до прогнозованих 13500,0 грн. у 2027 році на 24,4% перевищує прогнозований рівень інфляції 15-18% за період та забезпечує підвищення

реальних доходів працівників. Інвестиції в навчання персоналу роботі з сучасним обладнанням та автоматизованими системами обсягом 26,7 тис. грн. протягом стратегічного періоду підвищують кваліфікацію працівників та їх конкурентоспроможність на ринку праці.

Покращення якості послуг завдяки модернізації обладнання, впровадженню стандартів обслуговування та підвищенню кваліфікації персоналу забезпечує зростання рівня задоволеності клієнтів та формування лояльної клієнтської бази, що має довгостроковий ефект через позитивну репутацію та рекомендації задоволених споживачів. Розширення спектра послуг через можливість комп'ютерної діагностики підвищує доступність якісного автосервісу для жителів локального ринку та сприяє підтриманню автомобілів у належному технічному стані, що опосередковано впливає на безпеку дорожнього руху.

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування запропонованих заходів, можна констатувати високу доцільність їх комплексної реалізації з огляду на короткий інтегральний термін окупності 4,0 місяці, значний чистий приведений дохід 1992,6 тис. грн. за трирічний період та внутрішню норму рентабельності 294,6%, що значно перевищує вартість капіталу. Загальний обсяг необхідних інвестицій 344,7 тис. грн. є цілком прийнятним для підприємства з власним капіталом близько 1500,0 тис. грн. та може бути профінансований комбінацією власних коштів 150,0 тис. грн. через реінвестування прибутку першого року реалізації стратегії та банківського кредиту 194,7 тис. грн. терміном на 3 роки під 20% річних. Річний економічний ефект від реалізації всього комплексу заходів становить 1025,3 тис. грн., що включає додатковий дохід від зростання обсягів діяльності 746,8 тис. грн., економію операційних витрат 295,2 тис. грн. та синергетичний ефект від взаємопосилюючого впливу окремих ініціатив близько 83,3 тис. грн., що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість ФОП Богдан С. І. на локальному ринку автосервісних послуг та роздрібної торгівлі автозапчастинами.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності підприємницької діяльності малого підприємства та обґрунтування стратегії його розвитку можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку малих підприємств.

Дослідження теоретичних аспектів ефективності підприємницької діяльності дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до її трактування. Ресурсний підхід розглядає ефективність як здатність підприємства оптимально використовувати матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Результативний підхід акцентує увагу на досягненні встановлених цілей та завдань бізнесу. Процесний підхід пов'язує ефективність із раціональною організацією бізнес-процесів та управлінських функцій. Системний підхід трактує ефективність як інтегральну характеристику функціонування підприємства як складної соціально-економічної системи. Комплексний підхід передбачає врахування всіх аспектів діяльності підприємства та взаємозв'язків між ними.

2. Надана організаційно-економічна характеристика ФОП «Богдан Сергій Іванович».

ФОП «Богдан Сергій Іванович» є приватним підприємством, що працює на ринку автокомплектуючих у м. Конотоп Сумської області вже понад 25 років (з 1999 року). Підприємство спеціалізується на комплексному обслуговуванні автомобільного транспорту, поєднуючи роздрібну та оптову торгівлю автозапчастинами з послугами технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів.

В процесі дослідження встановлено, що ФОП «Богдан Сергій Іванович» за 2022–2024 рр. досяг зростання обсягів реалізації та розширення асортименту, однак зіткнувся з істотним підвищенням собівартості й зниженням рентабельності. Чистий дохід зріс у 2024 р. до 2 075,0 тис. грн. Разом із тим

витрати зростали ще швидше: з 826,1 тис. грн у 2022 р. до 1 917,8 тис. грн у 2024 р., тобто на 1 091,7 тис. грн (132,2 %). Найбільший стрибок відзначено у собівартості реалізованої продукції – з 200,8 тис. грн у 2022 р. до 1 283,5 тис. грн у 2024 р., що становить зростання на 539,2 %. Незважаючи на різке збільшення витрат, чистий прибуток залишився на стабільному рівні близько 128-129 тис. грн, що свідчить про ефективний контроль інших операційних витрат. Рівень рентабельності зменшився з 64,3 % у 2022 р. до лише 10 % у 2024 р., що вказує на значне зниження прибутковості кожної гривні продажу. Це може бути наслідком підвищення закупівельних цін на комплектуючі, зростання витрат на логістику або зміни ринкових умов, які вимагали утримання цін для збереження конкурентоспроможності.

3. Здійснено аналіз показників ефективності підприємницької діяльності малого підприємства.

Встановлено, що за період 2022-2024 років спостерігається значне покращення показників ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості малого підприємства, що свідчить про посилення фінансової безпеки та оптимізацію управління оборотними активами. Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 3,79, що значно перевищує нормативні значення та гарантує здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання.

Встановлено, що критичною проблемою для підприємства є від'ємна динаміка вартості основних виробничих фондів, яка скоротилася на 45,64% з 236,0 до 128,3 тис. грн., що свідчить про інтенсивне вибуття активів без адекватного оновлення. Хоча коефіцієнт оновлення зріс до 0,241, обсяг надходжень основних фондів у 31,0 тис. грн. є недостатнім для компенсації зносу та підтримання виробничого потенціалу підприємства. Це створює стратегічний ризик для довгострокової конкурентоспроможності підприємства та вимагає розробки інвестиційної програми з оновлення матеріально-технічної бази.

4. Визначено основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності та стратегічний розвиток малого підприємства.

Встановлено, що основними проблемами, що потребують першочергового вирішення, є запровадження ефективної системи контролю та управління витратами, оптимізація закупівельної політики, перегляд асортиментної стратегії з акцентом на високомаржинальні товари та послуги, поетапна модернізація критично зношених основних засобів, розширення та професіоналізація кадрового потенціалу. Стратегічний розвиток підприємства має базуватися на збалансованому підході, що поєднує короткострокові заходи з оптимізації витрат та довгострокові інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази та людського капіталу. Ключовим пріоритетом має стати не просте нарощування обсягів реалізації, а забезпечення прибуткового зростання через підвищення маржинальності та операційної ефективності.

5. Визначені резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства та його стратегічного розвитку.

В процесі дослідження встановлено, що резерви оптимізації витрат та управління собівартістю становлять першочерговий напрям підвищення ефективності діяльності ФОП. Так, комплексна оптимізація собівартості може забезпечити зниження витрат на 295,2 тис. грн., що підвищить рентабельність діяльності на 14,2 процентних пункти. Результати аналізу товарної структури вказують на необхідність стратегічного перерозподілу асортименту на користь високомаржинальних категорій. Аналіз резервів підвищення продуктивності праці демонструє можливість зростання випуску на 20,0% при незмінній чисельності персоналу шляхом оптимізації використання робочого часу.

Встановлено, що сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити 563,1 тис. грн. щорічно при необхідних інвестиціях 284,7 тис. грн., що забезпечує термін окупності 6-7 місяців.

6. Розроблено стратегію розвитку малого підприємства.

Аналіз представлених стратегічних альтернатив дозволяє обґрунтувати вибір базової стратегії поміркованого зростання як оптимальної для поточного стану ФОП Богдан С. І. Критичне падіння рентабельності до 10,0% вимагає першочергової реалізації елементів стратегії стабілізації, що потребує інвестицій

120,0-150,0 тис. грн. та може бути реалізовано протягом 12-18 місяців. Водночас обмеження стратегії виключно стабілізаційними заходами не дозволить використати потенціал зростання ринку автосервісних послуг, який за оцінками галузевих експертів становить 8-12% щорічно. Стратегія поміркованого зростання органічно поєднує елементи стабілізації з поступовою експансією, що дозволяє відновити фінансову стійкість та одночасно нарощувати присутність на локальному ринку. Необхідні інвестиції 250,0-320,0 тис. грн. є прийнятними для підприємства з власним капіталом близько 1500,0 тис. грн. та можуть бути профінансовані комбінацією власних коштів і банківського кредитування.

7. Обґрунтована економічна доцільність запропонованих заходів для ФОП «Богдан Сергій Іванович».

Економічна доцільність стратегічних ініціатив визначається співвідношенням між обсягом інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, та величиною економічного ефекту, який вони генерують. В цілому, можна констатувати високу доцільність комплексної реалізації стратегії з огляду на короткий інтегральний термін окупності (4,0 місяці), значний чистий приведений дохід 1992,6 тис. грн. за трирічний період та внутрішню норму рентабельності 294,6%, що значно перевищує вартість капіталу. Загальний обсяг необхідних інвестицій 344,7 тис. грн. є цілком прийнятним для підприємства з власним капіталом близько 1500,0 тис. грн. та може бути профінансований комбінацією власних коштів 150,0 тис. грн. через реінвестування прибутку першого року реалізації стратегії та банківського кредиту 194,7 тис. грн. терміном на 3 роки під 20% річних.

Річний економічний ефект від реалізації всього комплексу заходів становить 1025,3 тис. грн., що включає додатковий дохід від зростання обсягів діяльності 746,8 тис. грн., економію операційних витрат 295,2 тис. грн. та синергетичний ефект від взаємопосилюючого впливу окремих ініціатив близько 83,3 тис. грн., що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність та фінансову стійкість ФОП Богдан С. І. на локальному ринку автосервісних послуг та роздрібної торгівлі автозапчастинами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Al-Omush A., Momany M. T., Hannon A., Anwar M. Digitalization and sustainable competitive performance in small--medium enterprises: A moderation--mediation model. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(21). P. 15668. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152115668>. PDF: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/21/15668/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Dobrovič J., Čabinová V., Gallo P., Partlová P., Váchal J., Balogová B., Orgonáš J. Application of the DEA model in tourism SMEs: An empirical study from Slovakia in the context of business sustainability. *Sustainability*. 2021. Vol. 13(13). P. 7422. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137422>. PDF: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7422/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C. A. Business resilience for small and medium enterprises and startups by digital transformation and the role of marketing capabilities — A systematic review. *Systems*. 2024. Vol. 12(6). P. 220. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060220>. PDF: <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/6/220/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Kato A. I. Building resilience and sustainability in small businesses enterprises through sustainable venture capital investment in sub-Saharan Africa. *Cogent Economics & Finance*. 2024. Vol. 12(1). Article 2399760. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2399760>. PDF (repository): https://www.econstor.eu/bitstream/10419/321590/1/10.1080_23322039.2024.2399760.pdf (дата звернення: 12.10.2025).
5. Kgakatsi M., Galeboe O. P., Molelekwa K. K., Thango B. A. The impact of big data on SME performance: A systematic review. *Businesses*. 2024. Vol. 4(4). P. 632–695. DOI: <https://doi.org/10.3390/businesses4040038>. PDF: <https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/38/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Oussouadi K., Cherkaoui K. The impact of credit guarantee schemes on SME survival: Evidence from Moroccan SMEs. *Banks and Bank Systems*. 2024. Vol. 19(1). P. 88–101. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19\(1\).2024.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19(1).2024.08). PDF:

https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19655/BBS_2024_01_Oussouadi.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

7. Rosales-Córdova A., Carmona-Benítez R. B. Evaluating the efficiency of human capital at small and medium enterprises in the manufacturing sector using the DEA-weight Russell directional distance model. *Economies*. 2023. Vol. 11(10). P. 261. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies11100261>. PDF: <https://www.mdpi.com/2227-7099/11/10/261/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

8. Samsuden N. S., Kohar U. H. A., Khatib S. F. A., Abbas A. F. Digital capabilities and business performance: A systematic literature review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(24). P. 11108. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411108>. PDF: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/24/11108/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

9. Sharabati A.-A. A., Ali A. A. A., Allahham M. I., Hussein A. A., Alheet A. F., Mohammad A. S. The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(19). P. 8667. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198667>. PDF: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/19/8667/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

10. Vrečko I., Tominc P., Širec K. Enhancing the performance of high-growth small- and medium-sized enterprises through effective project-management processes and stakeholder engagement: A systems perspective. *Systems*. 2023. Vol. 11(10). P. 511. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11100511>. PDF: <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/10/511/pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

11. Бавико О. Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Economic journal (Odesa Polytechnic / EJOPU)*. 2023. № 2 (24). С. 15–23. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2. PDF: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

12. Володін О. О. Стратегічні напрямки розвитку малого підприємництва в Україні. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки» (Кременчук, 4 квітня 2025 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 39-41.

13. Володін О. О. Вплив цифровізації та діджиталізації на розвиток малого бізнесу. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 73-77.

14. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Сотула В. В. Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. С. 40–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-8>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2455/2374/> (дата звернення: 12.10.2025).

15. Завалій Б. Ю., Гринько Т. В. Складові та принципи побудови інноваційних фінансових моделей малого й середнього бізнесу в умовах поствійськової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. С. 105–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-23>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6482/6422/> (дата звернення: 12.10.2025).

16. Іжевський П. Г., Самарічева Т. А., Кудельський В. Е. Цифрові інновації в розвитку малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 162–170. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-78>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4138/4068/> (дата звернення: 12.10.2025).

17. Косович Б. І., Поврозник П. П. Розвиток інновацій в малому підприємстві. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-12>. PDF: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opac/search.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fecpros_2021_176_14.pdf&P21DBN=UJRN (дата звернення: 12.10.2025).

18. Кравченко В. О. Ефективність діяльності підприємства: зміст, види та роль у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. С. 232–237. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-93>. PDF:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4466/4405/>
(дата звернення: 12.10.2025).

19. Леонова Б. І., Островська О. А., Круш В. В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 270–277. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3013/2935/>
(дата звернення: 12.10.2025).

20. Максимчик А. Ю., Ковбаса О. М. Удосконалення системи управління малим підприємством для забезпечення його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 990-1003. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-140>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4034/3964/>
(дата звернення: 12.10.2025).

21. Михайленко Д. Г. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 932–938. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3694/3624/>
(дата звернення: 12.10.2025).

22. Морохов А. В. Моделі забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу: вітчизняний та зарубіжний досвід їх реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. С. 257–263. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-25>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6252/6195/>
(дата звернення: 12.10.2025).

23. Назаркевич І. Б., Назаркевич О. Б. Інтегральна оцінка діяльності малих підприємств України в умовах структурної трансформації вітчизняної економіки. *Economic journal (Odesa Polytechnic / EJOPU)*. 2020. № 1 (11). С. 40–47. DOI: 10.15276/EJ.01.2020.5. PDF: <https://economics.net.ua/ejopu/2020/No1/40.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

24. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-190-195>. PDF: <https://oaji.net/pdf.html?n=2020%2F727-1597904879.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

25. Рекуненко І. І., Бондаренко А. Ф., Кобушко Я. В. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 310–316. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3000/2920/> (дата звернення: 12.10.2025).

26. Черняєва А. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>. PDF: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3631/3561/> (дата звернення: 12.10.2025).

27. Шушкова Ю. В., Фацієвич Р. Я. Фінансова стійкість суб'єктів малого підприємництва: особливості та засади збереження в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С. 317–323. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-317-323>. PDF: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-12_0-pages-317_323.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЇ В НАУЦІ:
МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ, СУСПІЛЬСТВА ТА ЕКОНОМІКИ

MODERN CHALLENGES AND INNOVATIONS IN
SCIENCE: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH
TO THE DEVELOPMENT OF EDUCATION,
TECHNOLOGY, SOCIETY AND ECONOMY

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

4 квітня 2025 р.
April 4, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
 до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”

Mohylna L. M., Zhang Jiachang	
SUSTAINABLE LAND MANAGEMENT: REALIZING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS.....	27
Михайлович О. Ю.	
ВИКЛИКИ І МОЖЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	29
СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ, ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ	
SECTION 6. FINANCE, ACCOUNTING, BANKING, INSURANCE	
Керімов П. О.	
СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО БОРГУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЙОГО СТІЙКІСТЬ	31
СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ	
SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	
Сук П. Л.	
ОБЕРНЕНИЙ МЕТОД АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	33
СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ	
SECTION 8. MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	
Бирченко В. І.	
СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
Єфанов В. А.	
ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ.....	37
Володін О. О.	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	39
Копиця Р. В.	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	41
Лазаренко О. В.	
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Лункіна Т. І., Лункіна Є. М.	
РОЗВИТОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	45
Соловйов Б. К.	
ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	46
Таран Д. В.	
ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМИ ТОВАРОВИРОБНИКАМИ	48

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

Для ефективного планування бізнесу використовується ряд методів, які можна класифікувати за різними ознаками. Так, балансовий метод базується на встановленні рівноваги між ресурсами та потребами підприємства. За допомогою цього методу забезпечується узгодженість планових показників та їх взаємозв'язок. При цьому нормативний метод передбачає використання науково обґрунтованих норм та нормативів для розрахунку планових показників. Цей метод забезпечує об'єктивність та обґрунтованість планів.

Система планування бізнесу є складним комплексом взаємопов'язаних елементів, принципів та методів, спрямованих на визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Ефективне планування є запорукою успішного розвитку бізнесу, дозволяючи оптимально використовувати ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність. В сучасних умовах особливо важливими стають гнучкість та адаптивність системи планування, здатність швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Список літератури

1. Михайлова О. С., Карпова І. Ю., Йосипенко О. О. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 194-199.
2. Мацедонська Н. В., Вансович А. В. Світовий досвід бюджетного планування та його впровадження в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 406-409.
3. Фісуненко П. А., Штипуляк А. А. Прогнозування та планування як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 1. С. 718-723.

УДК 334.012.64:338.242

Володін О. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
підприємництва імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

Мале підприємництво є потужним драйвером економічного зростання, забезпечуючи створення нових робочих місць, генерування інноваційних продуктів і послуг, а також формування середнього класу як основи соціальної стабільності держави. В умовах післявоєнного відновлення економіки України роль малого бізнесу стає ще більш значущою, оскільки саме малі підприємства демонструють високу адаптивність та гнучкість у кризових умовах.

Втім, український малий бізнес стикається з численними викликами, що гальмують його розвиток: недосконалість нормативно-правової бази, обмежений доступ до фінансових ресурсів, адміністративні бар'єри, податкове навантаження та недостатня

**Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
“Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід
до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки”**

спрямовані на відновлення та реструктуризацію малого бізнесу, зокрема компенсаційні механізми, програми релокації та реінтеграції, спеціальні режими господарювання для постраждалих регіонів. Системне застосування цих інструментів у поєднанні з постійним моніторингом та оцінкою їхньої ефективності дозволить створити сприятливі умови для сталого розвитку малого підприємництва в Україні [2, с. 118-119].

Список літератури

1. Ванькович Д., Кульчицький М. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. *Світ фінансів*. 2019. № 3 (60). С. 53-64.

2. Ніколюк О. В. Стратегічні орієнтири державної політики підтримки конкурентоспроможності малого бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 114-120. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.1.114

УДК 339.137.2:658.87

Копиця Р. В.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та підприємництва
імені професора І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Конкурентні переваги торговельного підприємства в сучасних українських реаліях являють собою комплекс унікальних характеристик, ресурсів та компетенцій, що забезпечують підприємству стійке положення на ринку та здатність успішно протистояти конкурентам протягом тривалого періоду.

В умовах трансформаційних процесів української економіки, посилення євроінтеграційних процесів та воєнного стану сутність конкурентних переваг набуває особливого значення та потребує переосмислення традиційних підходів. Передусім, конкурентна перевага є результатом комплексної взаємодії внутрішніх ресурсів підприємства з можливостями зовнішнього середовища, що дозволяє торговельному підприємству створювати більшу споживчу цінність порівняно з конкурентами. Важливо розуміти, що в умовах нестабільного українського ринку конкурентні переваги мають характеризуватися адаптивністю та динамічністю, оскільки швидкість змін економічного середовища вимагає постійного оновлення підходів до обслуговування та задоволення потреб споживачів.

Класифікація конкурентних переваг торговельних підприємств в Україні охоплює різноманітні параметри, що відображають як традиційні, так і інноваційні аспекти конкурентної боротьби. За джерелом виникнення можна виділити внутрішні переваги, які формуються всередині підприємства (ефективність операційних процесів, компетентність персоналу, унікальність торговельних технологій), та

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ РОЗВИТОК НАУКИ,
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ
СФЕРИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ВИКЛИКИ

INTERDISCIPLINARY DEVELOPMENT OF SCIENCE,
EDUCATION, TECHNOLOGY AND THE
SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE:
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 липня 2025 р.
July 10, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Ротова Н. В. ВИХОВНА СКЛАДОВА НАВЧАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ЯК СПОСІБ МОТИВАЦІЇ СТУДЕНТІВ ДО САМОРОЗВИТКУ І САМОВДОСКОНАЛЕННЯ	41
СЕКЦІЯ 4. ПРАВО SECTION 4. LAW	44
Баранкова В. В. УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ВТІЛЕННЯ ПРАВОВИХ ЗАСАД ЛАТИНСЬКОГО НОТАРІАТУ	44
Сирко М. В. ДО ПИТАННЯ ПРО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІНІСТЕРСТВ У РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА	49
СЕКЦІЯ 5. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ SECTION 5. ECONOMICS AND MANAGEMENT	52
Литвиненко С. М., Клименко М. Є. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	52
Лункіна Т. І. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ	56
Столяренко О. М. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	59
Холодов О. А. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	62
СЕКЦІЯ 6. ФІНАНСИ, ОБЛІК, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ SECTION 6. FINANCE, ACCOUNTING, BANKING, INSURANCE	66
Кульчицька Н. Є. ОПТИМІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МУНІЦИПАЛЬНОЇ ОСВІТИ: БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІЗ УРАХУВАННЯМ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ...	66
СЕКЦІЯ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT	69
Сук П. Л. РОЗПОДІЛ ВИТРАТ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ ЗА МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ЧИСТОГО ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ РОБІТ	69
СЕКЦІЯ 8. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ SECTION 8. MANAGEMENT, MARKETING, ENTREPRENEURSHIP AND TRADE	73
Володін О. О. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ	73

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Голобородько М. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	77
Іншин Б. І. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	81
Ковтуненко Є. В. АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	85
Колесник Д. К. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	89
Копиця Р. В. ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	92
Лазаренко О. В. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	96
СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ SECTION 9. PUBLIC MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION...	100
Захарін А. А. СОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	100
СЕКЦІЯ 10. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 10. PSYCHOLOGICAL SCIENCES	105
Дуб В. Г., Николаїшин М. І. ЕМОЦІЙНІ ПЕРЕЖИВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	105
Лісніченко Т. В. ПСИХОЛОГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПСИХОЛОГІЧНО-СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА РОБІТНИКІВ.....	108
Потапов С. О. ФЕНОМЕН РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ВІКОВІ, ГЕНДЕРНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЧИННИКИ	110
СЕКЦІЯ 11. МЕДИЧНІ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНІ НАУКИ SECTION 11. MEDICAL AND PHARMACEUTICAL SCIENCES.....	115
Єхалов В. В., Романюта І. А., Миронов Д. В. ТЕРМІЧНІ ОПІКИ РОТОВОЇ ПОРОЖНИНИ В ДОРОСЛИХ І ДІТЕЙ	115

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

СЕКЦІЯ 8

SECTION 8

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ,
 ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ
 MANAGEMENT, MARKETING,
 ENTREPRENEURSHIP AND TRADE

УДК 004.738.5:658.114.2

Володін О. О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
 зі спеціальності 076 “Підприємництво та торгівля”
 Сумський національний аграрний університет

Науковий керівник:

Ковбаса О. М.

к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки та
 підприємництва імені професора І. М. Брюховецького
 Сумський національний аграрний університет

**ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ
 НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ**

В умовах постійного технологічного прогресу та особливо після пандемії COVID-19 цифрові технології стрімко витісняють аналогові, що робить цифрову трансформацію не просто трендом, а обов'язковим кроком для сучасного бізнесу [1]. Для України це питання набуває особливої гостроти через воєнний стан, коли малий бізнес змушений швидко адаптуватися до нових умов функціонування та шукати альтернативні шляхи ведення діяльності [2].

Цифрова трансформація сьогодні стала неодмінним атрибутом сучасного бізнес-середовища, особливо для малих підприємств, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість на ринку. В умовах глобальних економічних викликів Уряд схвалив Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

досить серйозні виклики. Головними перевагами є підвищення операційної ефективності, розширення ринків збуту та покращення якості управлінських рішень. Водночас цифрова трансформація економіки продовжує відігравати критично важливу роль в інтеграції України до європейського цифрового простору, що робить її невід'ємною частиною стратегічного розвитку країни.

Успішність цифрової трансформації малого бізнесу значною мірою залежить від здатності підприємців адаптуватися до технологічних змін, інвестувати в навчання персоналу та забезпечувати поступове впровадження цифрових рішень відповідно до можливостей та потреб конкретного підприємства. Державна підтримка у вигляді програм фінансування, освітніх ініціатив та створення сприятливого регуляторного середовища є критично важливою для забезпечення успішної цифровізації малого підприємництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Список літератури

1. Digitalization in 2022. URL: <https://newline.tech/digitalization-in-2022/> (дата звернення: 02.07.2025)
2. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Січень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-sichen-2024> (дата звернення: 02.07.2025)
3. Проект Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року. URL: <https://me.gov.ua/view/271105ad-b22c-4adf-9076-7c1b48453df9> (дата звернення: 02.07.2025)
4. Україна 2030E - країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 02.07.2025)

Додаток Б

Система контролю реалізації стратегії розвитку ФОП Богдан С. І.

Індикатор ефективності	Базове значення 2024	Цільове значення 2027	Періодичність контролю	Критичне відхилення	Коригувальні дії
Рентабельність діяльності, %	10,0	27,0	Щомісячно	< 20,0	Перегляд цінової політики; оптимізація витрат
Обсяг реалізації, тис. грн.	2075,0	3100,0	Щомісячно	< 2500,0	Активізація маркетингу; розширення асортименту
Собівартість, % доходу	61,9	42,0	Щомісячно	> 50,0	Аудит постачальників; контроль закупівель
Клієнтська база, осіб	320	550	Щоквартально	< 400	Запуск промоакцій; посилення SMM
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,711	0,350	Щоквартально	> 0,500	Прискорення модернізації; пошук фінансування
Продуктивність праці, тис. грн./особу	518,75	516,67	Щоквартально	< 450,0	Навчання персоналу; автоматизація процесів
Дебіторська заборгованість, дні	62	38	Щомісячно	> 50	Посилення контролю платежів; система передоплати
Частка повторних клієнтів, %	35	65	Щоквартально	< 50	Покращення сервісу; підвищення бонусів

Додаток В

Фінансова звітність ФОП Богдан Сергій Іванович за 2024 рік

Дата звіту	01.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Кількість працівників	4

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	128.30	128.30
первісна вартість	1011	443.20	443.20
знос	1012	314.90	314.90
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	128.30	128.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	814.80	587.00
у тому числі готова продукція	1103	814.80	587.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	171.30	390.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	19.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	615.40	614.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	326.50	142.80
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	122.40	122.40
Усього за розділом II	1195	2 069.40	1 857.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 197.70	1 985.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
-------------	--------------	--	--

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 000.00	2 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	454.20	583.10
Неоплачений капітал	1425	1 087.40	1 087.40
Усього за розділом I	1495	1 366.80	1 495.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	647.90	309.10
розрахунками з бюджетом	1620	8.70	10.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	9.90	9.10
розрахунками з оплати праці	1630	36.10	33.60
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	128.30	128.30
Усього за розділом III	1695	830.90	490.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	2 197.70	1 985.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 075.00	935.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 283.50	140.30
Інші операційні доходи	2120		0.00
Інші операційні витрати	2180	634.30	639.80
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 075.00	935.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 917.80	780.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	157.20	155.80
Податок на прибуток	2300	28.30	28.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	128.90	127.80