

**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 фірми та
обґрунтування стратегії її розвитку**

Виконав:

Майоров Олександр Вадимович
здобувач вищої освіти за спеціальністю
076 «Підприємництво та торгівля»

**Науковий
керівник:**

Єфанов Володимир Анатолійович
к.е.н., доцент 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 ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ *Майорову Олександрю Вадимовичу*

1. Тема кваліфікаційної роботи: Ефективність підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку
2. База практичного дослідження: ФОП Кульомза Роман Миколайович м. Суми

3. Керівник роботи Єфанов Володимир Анатолійович, 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 фірми та обґрунтування стратегії її розвитку

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

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку фірми,
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Кульомза Р. М.;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- провести оцінку ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- визначити резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- розробити стратегію розвитку ФОП Кульомза Р. М.;
- здійснити розрахунок економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку для ФОП Кульомза Р. М..

Завдання прийняв
до виконання

Підпис

Ім'я ПРИЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

15 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Майоров О.В. Ефективність підприємницької діяльності фірми та обґрунтування стратегії її розвитку

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

У кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку суб'єкта господарювання (на прикладі ФОП Кульомза Р. М.). Досліджено теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку фірми; проведено оцінку і аналіз стану ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.; розроблено шляхи удосконалення ефективності підприємницької діяльності та обґрунтування стратегії його розвитку.

Теоретико-методичні положення роботи ґрунтуються на аналізі еволюції концепцій ефективності підприємницької діяльності, яка розглядається як багатовимірна економічна категорія, що включає економічну, комерційну, інноваційну, соціальну та екологічну складові.

Проведена діагностика стану ФОП Кульомза Р. М. виявила позитивну динаміку зростання доходів та масштабну модернізацію виробничих фондів. Однак аналіз фінансово-економічних показників засвідчив негативні тенденції: зниження рентабельності, уповільнення оборотності активів та значне перевищення темпів зростання витрат над доходами. Комплексна оцінка ефективності за п'ятьма групами показників (фінансова, комерційна, інноваційна, соціальна, екологічна) визначила фінансову ефективність як найслабшу ланку.

На основі виявлених резервів розроблено стратегію розвитку підприємства на 2025-2027 роки. Ключовими напрямками є оптимізація структури витрат, агресивна ринкова експансія через розширення власної роздрібної мережі, розвиток електронної комерції та вихід на нові регіони, а також посилення інноваційної та маркетингової діяльності. Запропоновано конкретні інструменти, включаючи диверсифікацію постачальників, впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію маркетингу та автоматизацію виробничих процесів.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації стратегії показав, що загальний ефект за три роки може становити 93,9 млн грн. при інвестиціях 30,0 млн грн. Прогнозується підвищення рентабельності продажу до 16%, рентабельності активів до 52%, а чиста приведена вартість проекту оцінюється у 23,99 млн грн. з внутрішньою нормою дохідності 87,3%. Стратегія забезпечить скорочення операційного циклу, зростання продуктивності праці та стійке покращення всіх ключових фінансових показників.

Ключові слова: ефективність підприємницької діяльності, стратегія розвитку, фінансово-економічний аналіз, рентабельність, оптимізація витрат, ринкова експансія, інновації, конкурентоспроможність, інтегральна оцінка, економічний ефект, рибопереробне підприємство.

SUMMARY

Maiorov O.V. The effectiveness of the company's business activities and justification of its development strategy

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

The thesis examines the issue of improving the efficiency of entrepreneurial activity and strategic development of a business entity (using the example of sole proprietor Kulomza R. M.). The theoretical and methodological foundations of the effectiveness of entrepreneurial activity and strategic development of a firm are examined; an assessment and analysis of the effectiveness of the entrepreneurial activity of FOP Kulomza R. M. is carried out; ways to improve the effectiveness of entrepreneurial activity and justify its development strategy are developed.

The theoretical and methodological provisions of the work are based on an analysis of the evolution of concepts of entrepreneurial activity efficiency, which is considered as a multidimensional economic category that includes economic, commercial, innovative, social, and environmental components.

The diagnosis of the state of FOP Kulomza R. M. revealed positive dynamics of income growth and large-scale modernization of production facilities. However, the analysis of financial and economic indicators showed negative trends: a decrease in profitability, a slowdown in asset turnover, and a significant excess of the growth rate of expenses over income. A comprehensive assessment of performance across five groups of indicators (financial, commercial, innovative, social, and environmental) identified financial performance as the weakest link.

Based on the identified reserves, a development strategy for the enterprise for 2025-2027 was developed. The key areas are optimization of the cost structure, aggressive market expansion through the expansion of its own retail network, development of e-commerce and entry into new regions, as well as strengthening of innovation and marketing activities. Specific tools have been proposed, including diversification of suppliers, introduction of energy-efficient technologies, digitalization of marketing, and automation of production processes.

Calculation of the economic effect of the strategy's implementation showed that the total effect over three years could amount to UAH 93.9 million with an investment of UAH 30.0 million. The profitability of sales is projected to increase to 16%, the return on assets to 52%, and the net present value of the project is estimated at UAH 23.99 million with an internal rate of return of 87.3%. The strategy will ensure a reduction in the operating cycle, an increase in labor productivity, and a sustainable improvement in all key financial indicators.

Keywords: business efficiency, development strategy, financial and economic analysis, profitability, cost optimization, market expansion, innovation, competitiveness, integrated assessment, economic effect, fish processing enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ	10
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУЛЬОМЗА Р. М.	20
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	20
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП	28
2.3 Оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП КУЛЬОМЗА Р. М.	40
3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.	40
3.2 Розробка стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М.	45
3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69
Додаток А Апробація наукових результатів	
Додаток Б Узагальнена оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.	
Додаток В Фінансова звітність ФОП Кульомза Р. М.	

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність наукового дослідження обумовлена комплексом викликів сучасного глобалізованого, висококонкурентного та динамічного середовища, яке загострилося через глобальні кризи, такі як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні.

Для українських підприємств, що діють в умовах воєнного стану та майбутнього відновлення, питання виживання, адаптації та стратегічного розвитку набувають критичного характеру. Обґрунтування стратегії розвитку на основі глибокої діагностики ефективності дозволить керівництву фірм приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, впровадження цифрових інструментів, управління інноваціями, розвитку людського капіталу та виходу на нові ринки.

Соціальна значущість теми полягає в тому, що підвищення ефективності та стратегічна стійкість підприємств є фундаментом для забезпечення стабільної зайнятості населення, формування доходів бюджетів усіх рівнів, підтримки економічної безпеки громад та загального соціально-економічного відновлення країни. Ефективне підприємництво створює передумови для інвестування в соціальну сферу, розвиток територій та підвищення добробуту громадян. Таким чином, дане дослідження відповідає нагальним потребам як наукового пошуку в галузі економіки підприємства та стратегічного менеджменту, так і практичним викликам, що стоять перед бізнес-спільнотою та суспільством в цілому в Україні та в світі, роблячи його своєчасним та необхідним.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань забезпечення ефективного розвитку підприємницької діяльності зробили такі вчені, як: Belitski M., Guenther C., Kritikos A. S., Thurik R. [1], Inegbedion H. E., Thikan P. R. [3], Акімова Т. В. та ін. [6], Аренович Б. М. [9], Герасименко А. В. [11], Гринько Т. [13], Левицький В. [20], Майоров О. В. [23], Майоров О. В. [24], Чорна І., Швед О., Поліщук О. [34] та інші. Однак далеко не всі теоретичні аспекти обраної теми повністю розкриті в умовах сьогодення.

Мета та завдання дослідження. Мета полягає в оцінці та розробці практичних заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання та обґрунтування стратегії його розвитку.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи ефективності підприємницької діяльності та стратегічного розвитку фірми,
- надати організаційно-економічну характеристику ФОП Кульомза Р. М.;
- здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- провести оцінку ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- визначити резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.;
- розробити стратегію розвитку ФОП Кульомза Р. М.;
- здійснити розрахунок економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку для ФОП Кульомза Р. М..

Об'єктом дослідження є процес підприємницької діяльності суб'єктів господарювання.

Предметом дослідження є особливості підвищення ефективності підприємницької діяльності в ФОП Кульомза Р. М. 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 диференційованого підходу до формування стратегії розвитку малого підприємства в умовах воєнного стану, який поєднує короткострокову оптимізацію операційних витрат (сировина, енергія, логістика) як основу фінансової стабілізації з середньостроковою агресивною ринковою експансією

через власну роздрібну мережу та електронну комерцію, що мінімізує залежність від потужних зовнішніх дистриб'юторів.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробці детальної стратегії розвитку ФОП, що містить конкретні заходи з оптимізації витрат, розширення збуту та підкріплена розрахунком очікуваного економічного ефекту, що забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства.

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

1. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.).

2. Міжнародна науково-практична конференція «Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку» (Рівне, 6 серпня 2025 р.).

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

1. Майоров О. В. Концептуальні аспекти ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи» (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025 С. 43-46.

2. Майоров О. В. Сучасні індикатори ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку» (Рівне, 6 серпня 2025 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2025 С. 81-84.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 35 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ФІРМИ

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, глобалізацією ринків та швидкими технологічними змінами, що вимагає від підприємств постійного пошуку шляхів підвищення ефективності своєї діяльності та формування обґрунтованих стратегій розвитку. Ефективність підприємницької діяльності виступає ключовим критерієм оцінки результативності функціонування бізнес-структур, відображаючи співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів. Водночас стратегічний підхід до управління підприємством дозволяє забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток організації у мінливому бізнес-середовищі.

Ефективність підприємницької діяльності є багатоаспектною економічною категорією, яка відображає результативність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для досягнення поставлених цілей бізнесу. У науковій літературі представлені різноманітні підходи до трактування цього поняття, що свідчить про складність та багатовимірність даного явища. Класична економічна теорія визначає ефективність як співвідношення результатів діяльності до витрат на їх досягнення, проте сучасні дослідники розширюють це розуміння, включаючи якісні аспекти функціонування підприємства.

Такі вітчизняні вчені, як В. Дикань та Н. Фролова, розглядають ефективність підприємницької діяльності як комплексну характеристику, що включає економічну, соціальну та екологічну складові. Економічна ефективність характеризується фінансовими показниками рентабельності, прибутковості та окупності інвестицій. Соціальна ефективність відображає внесок підприємства у

підвищення добробуту працівників, створення робочих місць та розвиток територіальних громад. Екологічна ефективність демонструє раціональність використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля [14, с. 57; 15; 35, с. 62-63].

Закордонні дослідники, серед яких П. Друкер, М. Портер, Р. Каплан, пропонують розглядати ефективність через призму створення доданої вартості. Концепція П. Друкера наголошує, що ефективність полягає не лише у правильному виконанні дій, але й у виборі правильних дій для досягнення стратегічних цілей організації. М. Портер у своїй теорії конкурентних переваг акцентує увагу на тому, що справжня ефективність підприємства визначається його здатністю створювати унікальну цінність для споживачів при оптимальному рівні витрат [34, с. 11-12, 14].

Сутність ефективності підприємницької діяльності можна розкрити через систему взаємопов'язаних елементів, які представлені у таблиці 1.1. Ця систематизація дозволяє комплексно оцінити різні аспекти результативності функціонування бізнес-структури.

Таблиця 1.1 – Структурні елементи ефективності підприємницької діяльності

Елемент ефективності	Зміст характеристики	Ключові індикатори
Економічна ефективність	Співвідношення фінансових результатів до витрачених ресурсів	Рентабельність активів, капіталу, продажів; коефіцієнт оборотності активів
Виробнича ефективність	Результативність використання виробничих потужностей	Продуктивність праці, фондовіддача, матеріаломісткість
Комерційна ефективність	Результативність ринкової діяльності та збуту	Частка ринку, темп зростання обсягів реалізації, коефіцієнт утримання клієнтів
Інноваційна ефективність	Результативність впровадження інновацій	Частка інноваційної продукції, окупність R&D інвестицій
Соціальна ефективність	Внесок у соціальний розвиток	Рівень заробітної плати, умови праці, соціальні гарантії

Джерело: складено автором на основі [14-15; 34-35]

Як видно з представлених даних, структура ефективності підприємницької діяльності охоплює п'ять ключових елементів, кожен з яких має специфічні

характеристики та вимірювальні показники. Така багатовимірність вимагає застосування комплексного підходу до оцінювання результативності бізнесу.

Значення ефективності підприємницької діяльності проявляється на різних рівнях економічної системи. На мікрорівні висока ефективність забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та інвестиційну привабливість. Ефективне функціонування дозволяє бізнесу накопичувати ресурси для модернізації, розширення діяльності та виходу на нові ринки. На мезорівні ефективність окремих підприємств визначає конкурентоспроможність галузі та регіону, сприяє залученню інвестицій та створенню кластерів інноваційного розвитку. На макрорівні сукупна ефективність підприємницького сектору формує основу економічного зростання країни, наповнення бюджету та підвищення життєвого рівня населення [8].

Особливої актуальності питання ефективності набувають в умовах цифрової трансформації економіки. Впровадження цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання штучного інтелекту та Big Data створюють нові можливості для підвищення продуктивності та оптимізації витрат. Водночас цифровізація вимагає значних інвестицій та зміни бізнес-моделей, що актуалізує необхідність точного вимірювання ефективності таких трансформацій [13; 16; 26].

Вітчизняний досвід показує, що українські підприємства часто стикаються з проблемами низької ефективності через застарілість основних фондів, недостатність інвестицій у модернізацію та інновації, а також недосконалість системи управління. За даними досліджень, середній рівень рентабельності вітчизняних промислових підприємств залишається нижчим порівняно з європейськими конкурентами. Позитивним досвідом можна вважати успішні приклади впровадження lean-менеджменту, систем якості та цифрових технологій на провідних українських підприємствах, що дозволило їм суттєво підвищити продуктивність та конкурентоспроможність [21; 29].

Закордонний досвід демонструє різноманітні підходи до забезпечення високої ефективності. Японська модель, відома як система бережливого

виробництва, фокусується на усуненні всіх видів втрат та безперервному вдосконаленні процесів. Німецька модель наголошує на високій якості продукції, інноваційності та кваліфікації персоналу. Американський підхід характеризується орієнтацією на швидкість прийняття рішень, гнучкість та максимізацію акціонерної вартості. Ці моделі, незважаючи на відмінності, об'єднує спільна риса – системний підхід до управління ефективністю та постійна увага до оптимізації всіх аспектів діяльності [30, с. 137-140].

Аналіз ефективності підприємницької діяльності вимагає застосування науково обґрунтованих методичних підходів, які б забезпечували об'єктивність, комплексність та порівнянність оцінок. У сучасній економічній науці та практиці управління сформувалася система методів та інструментів, що дозволяють всебічно оцінити результативність функціонування підприємства. Вибір конкретного методичного підходу залежить від цілей аналізу, специфіки галузі, розміру підприємства та наявності інформаційної бази.

Традиційний коефіцієнтний підхід базується на розрахунку системи фінансово-економічних показників, що характеризують різні аспекти ефективності. Цей підхід передбачає обчислення показників рентабельності, оборотності, ділової активності та фінансової стійкості на основі даних фінансової звітності підприємства. Рентабельність активів показує, скільки прибутку генерує кожна гривня вкладених в активи коштів, рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання коштів власників, а рентабельність продажів характеризує частку прибутку в обсязі реалізації. Коефіцієнти оборотності демонструють інтенсивність використання ресурсів підприємства, зокрема, швидкість обігу запасів, дебіторської заборгованості та загальних активів [23-24; 25, с. 47-49].

Методичні основи аналізу ефективності підприємницької діяльності включають також факторний аналіз, який дозволяє визначити вплив окремих чинників на зміну узагальнюючих показників результативності. Модель факторного аналізу рентабельності активів, відома як модель DuPont, розкладає цей показник на добуток рентабельності продажів та оборотності активів, що дає

змогу ідентифікувати джерела зміни ефективності. Якщо зниження рентабельності активів спричинене падінням рентабельності продажів, це може свідчити про проблеми з ціноутворенням або зростанням витрат, тоді як зниження через падіння оборотності вказує на неефективне управління активами [19].

Сучасні методичні підходи включають концепцію збалансованої системи показників, розроблену Р. Капланом та Д. Нортоном, яка передбачає оцінювання ефективності у чотирьох взаємопов'язаних перспективах: фінансовій, клієнтській, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку. Ця методологія дозволяє подолати обмеженість виключно фінансових показників та врахувати стратегічні аспекти розвитку підприємства. Фінансова перспектива включає традиційні показники прибутковості та рентабельності, клієнтська перспектива аналізує задоволеність споживачів та лояльність, перспектива внутрішніх процесів оцінює якість та ефективність операційної діяльності, а перспектива навчання розглядає інвестиції у людський капітал та інновації [6; 10].

Порівняльна характеристика основних методичних підходів до аналізу ефективності представлена у таблиці 1.2, що дозволяє оцінити переваги та обмеження кожного з них.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методичних підходів до аналізу ефективності підприємницької діяльності

Методичний підхід	Основні переваги	Обмеження	Сфера застосування
Коефіцієнтний аналіз	Простота розрахунків, доступність даних, можливість порівняння	Фокус на минулих результатах, ігнорування якісних факторів	Експрес-діагностика, порівняльний аналіз
Факторний аналіз	Виявлення причин змін, кількісна оцінка впливу факторів	Складність моделювання, необхідність деталізованої інформації	Поглиблений аналіз, обґрунтування рішень
Збалансована система показників	Комплексність, стратегічна орієнтація	Складність впровадження, потреба в налаштуванні	Стратегічне управління, великі компанії

Продовження таблиці 1.2

Бенчмаркінг	Виявлення резервів, використання кращих практик	Складність пошуку аналогів, необхідність адаптації	Підвищення конкурентоспроможності
Процесний підхід	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності	Трудомісткість, потреба в реінжинірингу	Операційне вдосконалення

Джерело: складено автором на основі [6; 10; 19]

Як свідчить таблиця 1.2, кожен методичний підхід має специфічні характеристики та оптимальну сферу застосування, що обумовлює необхідність їх інтегрованого використання для комплексної оцінки ефективності.

Важливим методичним інструментом є бенчмаркінг – систематичний процес порівняння показників ефективності підприємства з кращими практиками галузі або провідними конкурентами. Цей підхід дозволяє ідентифікувати розриви у результативності та визначити напрями вдосконалення діяльності. Розрізняють внутрішній бенчмаркінг, що порівнює різні підрозділи однієї організації, конкурентний, що аналізує показники прямих конкурентів, функціональний, що вивчає подібні процеси в інших галузях, та стратегічний, що досліджує загальні підходи до формування конкурентних переваг [8].

Процесний підхід до аналізу ефективності фокусується на оцінюванні результативності окремих бізнес-процесів підприємства. Згідно з цією методологією, загальна ефективність організації визначається ефективністю виконання ключових процесів, таких як постачання, виробництво, збут, управління персоналом. Для оцінювання ефективності процесів використовуються такі критерії як тривалість циклу, вартість процесу, якість результату та ступінь задоволеності внутрішніх і зовнішніх клієнтів процесу. Цей підхід особливо актуальний при впровадженні концепції безперервного вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів [8-9].

Сучасні методики аналізу ефективності все більше інтегрують цифрові інструменти та технології аналізу великих даних. Використання

спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє автоматизувати збір та обробку інформації, проводити багатофакторний аналіз, будувати прогнозні моделі та візуалізувати результати дослідження. Системи Business Intelligence забезпечують інтерактивні дашборди, що надають менеджерам можливість в режимі реального часу відстежувати ключові показники ефективності та оперативно реагувати на відхилення від планових значень.

Практика вітчизняних підприємств свідчить про поступове впровадження сучасних методик аналізу ефективності, хоча багато організацій досі обмежуються традиційним коефіцієнтним аналізом. Прогресивні українські компанії застосовують збалансовані системи показників, проводять бенчмаркінг та впроваджують автоматизовані системи моніторингу ефективності. Виклики включають недостатність кваліфікованих фахівців з управлінського обліку та аналізу, обмеженість фінансових ресурсів для придбання сучасного програмного забезпечення, а також організаційний опір змінам.

Міжнародний досвід демонструє високий ступінь інтеграції різних методичних підходів у комплексні системи управління ефективністю. Провідні транснаціональні корпорації використовують інтегровані програмні платформи, що поєднують функції фінансового аналізу, планування, бюджетування та звітності. Особлива увага приділяється прогнозній аналітиці та сценарному моделюванню, що дозволяє оцінити вплив різних стратегічних альтернатив на ефективність діяльності. Негативний досвід пов'язаний з надмірним ускладненням систем показників, що призводить до їх формалізації та втрати зв'язку зі стратегічними цілями організації.

Формування стратегії розвитку підприємства становить ключовий елемент системи стратегічного управління, що визначає довгострокові цілі організації та шляхи їх досягнення в умовах динамічного зовнішнього середовища. Теоретичні основи стратегічного планування розвивалися протягом останніх десятиліть, відображаючи еволюцію поглядів на природу конкурентних переваг та механізми забезпечення сталого розвитку бізнесу. Сучасна теорія стратегічного

управління інтегрує різні концептуальні підходи, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах формування стратегії [16, с. 449].

Класичний раціональний підхід до розробки стратегії, представлений у роботах І. Ансоффа, Г. Мінцберга, К. Ендрюса, розглядає стратегічне планування як формалізований аналітичний процес, що включає послідовні етапи аналізу середовища, визначення місії та цілей, формулювання стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії та розробки планів реалізації. Згідно з цим підходом, стратегія є результатом свідомого раціонального вибору топ-менеджменту на основі систематичного аналізу внутрішніх можливостей організації та зовнішніх ринкових умов. Модель стратегічного планування І. Ансоффа передбачає структурований процес прийняття стратегічних рішень через формалізовані процедури оцінювання та вибору альтернатив [2; 19, с. 262].

Ресурсна концепція стратегії, розроблена Дж. Барні, К. Прахаладом та Г. Хамелом, акцентує увагу на внутрішніх ресурсах та компетенціях організації як основі формування конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу, успішна стратегія повинна базуватися на унікальних ресурсах та здібностях підприємства, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та організаційно підтримуваними. Концепція ключових компетенцій наголошує, що стійкі конкурентні переваги формуються на основі специфічних знань, навичок та технологій, що відрізняють організацію від конкурентів. Стратегія розвитку при такому підході орієнтується на розвиток та використання унікальних організаційних здібностей [19, с. 264; 20, с. 130].

Позиційний підхід М. Портера фокусується на аналізі структури галузі та виборі оптимальної конкурентної позиції підприємства на ринку. Модель п'яти конкурентних сил Портера розглядає вплив загрози з боку нових учасників ринку, конкуренції між існуючими гравцями, загрози товарів-замінників, ринкової сили постачальників та покупців на привабливість галузі та потенціал прибутковості. На основі цього аналізу підприємство може обрати одну з базових конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення

найнижчих витрат у галузі через оптимізацію процесів та економію на масштабі, стратегія диференціації спрямована на створення унікальної цінності для споживачів, а стратегія фокусування концентрує зусилля на обслуговуванні специфічного сегменту ринку [4; 26, с. 933-934].

Систематизація основних теоретичних підходів до формування стратегії представлена у таблиці 1.3, що дозволяє порівняти їх концептуальні основи та практичне застосування.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Теоретичний підхід	Ключова ідея	Основні представники	Переваги	Обмеження
Раціональний (класичний)	Стратегія як результат формалізованого планування	І. Ансофф, К. Ендрюс	Системність, структурованість процесу	Недооцінка невизначеності, негнучкість
Ресурсний	Стратегія базується на унікальних ресурсах та компетенціях	Дж. Барні, К. Прахалад, Г. Хамел	Фокус на внутрішніх перевагах, стійкість	Складність ідентифікації ключових компетенцій
Позиційний	Стратегія визначається вибором конкурентної позиції	М. Портер	Чіткість типологій, зв'язок з галузевим аналізом	Обмежений вибір стратегій, статичність
Еволюційний	Стратегія формується як результат адаптації	Р. Нельсон, С. Уінтер	Врахування динаміки, гнучкість	Недостатня керованість процесу
Інноваційний	Стратегія орієнтована на створення нових ринків	К. Крістенсен, В. Кім, Р. Моборн	Проактивність, потенціал зростання	Високі ризики, складність реалізації

Джерело: складено автором на основі [4; 16; 19; 26]

Дані таблиці 1.3 демонструють, що різні теоретичні підходи пропонують альтернативні погляди на природу та процес формування стратегії, при цьому кожен підхід має свої сильні та слабкі сторони, що обумовлює доцільність їх комбінованого застосування.

Еволюційний підхід, представлений роботами Р. Нельсона та С. Уінтера, розглядає формування стратегії як неперервний процес адаптації організації до

змін зовнішнього середовища. На відміну від раціонального планування, еволюційна перспектива наголошує на обмеженій раціональності менеджерів, важливості організаційних рутин та механізмів організаційного навчання. Стратегія не розробляється одномоментно, а еволюціонує через експерименти, відбір успішних практик та поступові зміни. Цей підхід особливо релевантний в умовах високої невизначеності, коли передбачення майбутніх умов є проблематичним [4].

Інноваційний підхід до стратегії фокусується на створенні нових ринків та зміні правил конкурентної гри. Концепція підричних інновацій К. Крістенсена пояснює, як нові технології та бізнес-моделі трансформують галузі та витісняють домінуючих гравців. Інноваційна стратегія вимагає готовності до ризику, інвестицій у дослідження та розробки, а також організаційної культури, що заохочує креативність та експерименти [20-21].

Процес формування стратегії розвитку підприємства включає декілька взаємопов'язаних етапів. Стратегічний аналіз передбачає комплексне дослідження зовнішнього середовища організації, включаючи макроекономічні фактори, галузеві тенденції та конкурентне оточення, а також оцінку внутрішніх ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства. Широко використовуваним інструментом є SWOT-аналіз, що систематизує інформацію про сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози зовнішнього середовища [10; 16].

Формулювання стратегічних альтернатив включає розробку різних варіантів стратегії, що відрізняються за рівнем ризику, необхідними ресурсами та потенційними результатами. Підприємство може розглядати стратегії зростання, стабілізації або скорочення на корпоративному рівні, а на бізнес-рівні вибирати між різними конкурентними стратегіями. Вибір стратегії здійснюється на основі критеріїв відповідності цілям організації, узгодженості з ресурсними можливостями, прийнятності ризиків та очікуваної результативності. Реалізація стратегії вимагає розробки деталізованих оперативних планів, розподілу ресурсів, узгодження організаційної структури та корпоративної культури зі стратегічними пріоритетами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП КУЛЬОМЗА Р. М.

2.1 Організаційно - економічна характеристика діяльності ФОП

ФОП Кульомза Р.М. є сучасним багатопрофільним підприємством рибопереробної галузі з більш ніж 20-річним досвідом роботи на ринку України. Підприємство здійснює повний цикл діяльності: від переробки риби та виготовлення рибної продукції до роздрібної та гуртової торгівлі через власну мережу магазинів «Дари моря» під торговельною маркою FISH KING. Організаційна структура підприємства відображає його комплексний характер діяльності та включає виробничі, торговельні та управлінські підрозділи. Станом на 2024 рік підприємство налічує 153 штатних працівника, що свідчить про значні масштаби діяльності та необхідність ефективної системи управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Організаційна структура ФОП Кульомза Р. М. за рівнями управління

Рівень управління	Посади / підрозділи	Кількість працівників	Структура в загальній кількості (%)
Вище керівництво	Керівник підприємства	1	0,7
Середня ланка управління	Заступники керівника	2	1,3
	Начальники відділів	6	3,9
	Керівники підрозділів	8	5,2
Виконавський рівень	Спеціалісти	32	20,9
	Робітники основного виробництва	73	47,7
	Допоміжний персонал	23	15,0
	Торговельний персонал	8	5,2
Всього		153	100,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Аналітичні дані демонструють ієрархічну структуру управління підприємством, яка включає три основні рівні: вище керівництво, середню ланку

управління та виконавський рівень. Така структура забезпечує ефективну координацію діяльності між різними функціональними підрозділами та дозволяє швидко приймати управлінські рішення. Розподіл працівників за рівнями управління відображає оптимальне співвідношення між керівними кадрами та виконавцями.

Аналізуючи асортимент підприємства, слід зазначити, що він є досить різноманітним і охоплює широкий спектр рибної продукції – від мороженої та соленої риби до продукції гарячого та холодного копчення, пресервів, салатів, слабо солених і в'ялених виробів. Окрему позицію займає продукція торгової марки «Микулинецький Бровар», а також бакалія.

Загальна виручка від реалізації продукції за досліджуваний період зросла на 22,4%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Обсяг та структура товарної продукції ФОП Кульомза Р. М.

Асортимент товарної продукції	Рік						Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Морожена риба	37610,8	16	43079,0	17	46052,0	16	8441,2	22,4
Солона риба	32909,5	14	32942,7	13	40295,5	14	7386,0	22,4
Риба гарячого та холодного копчення	35260,1	15	35476,8	14	40295,5	14	5035,3	14,3
Пресерви	23506,8	10	30408,7	12	31660,7	11	8154,0	34,7
Салати	16454,7	7	15204,3	6	20147,7	7	3693,0	22,4
Слабо солена продукція	21156,1	9	20272,5	8	25904,2	9	4748,1	22,4
В'ялена риба	21156,1	9	30408,7	12	28782,5	10	7626,4	36,0
Продукція Т.М. «Микулинецький Бровар»	32909,5	14	32942,7	13	40295,5	14	7386,0	22,4
Бакалія	14104,1	6	12670,3	5	14391,2	5	287,2	2,0
Доходи від продажу, всього	235067,6	100%	253405,7	100%	287824,8	100%	52757,2	22,4%

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Найбільш суттєве зростання показали пресерви (+34,7%) та в'ялена риба (+36,0%), що демонструє підвищення попиту на ці категорії. Значне зростання характерне також для слабо соленої продукції та салатів (+22,4%). Натомість

бакалія зросла лише на 2,0%, що вказує на її допоміжну роль у загальному обсязі продажів. Варто зазначити, що частка мороженої та солоної риби, попри абсолютне зростання, залишилась на рівні 16% та 14% відповідно, що говорить про стабільність структури реалізації.

У підсумку можна констатувати, що підприємство орієнтується на збереження традиційних напрямів діяльності, але водночас активно розвиває сегменти з високим попитом, зокрема пресерви та в'ялену рибу.

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня використання його виробничого потенціалу. До ключових елементів цього потенціалу належать основні засоби, оборотні фонди та матеріально-технічна база, що забезпечують безперервність виробничого процесу та формують основу для підвищення конкурентоспроможності. Аналіз динаміки й структури цих ресурсів дозволяє оцінити, наскільки раціонально господарство використовує наявні активи, чи ефективно здійснює оновлення обладнання та чи вміло управляє оборотними коштами.

Для ФОП Кульомза Р. М. розгляд цих показників за 2022–2024 роки надає можливість визначити реальні тенденції розвитку, виявити резерви підвищення продуктивності та оцінити перспективи подальшого зростання. У таблиці 2.3 подано структуру та динаміку вартості основних засобів підприємства.

Таблиця 2.3 - Перелік основних засобів та їх вартість в ФОП Кульомза Р. М.

Назва	Рік			Відхилення 2024 від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди	909,3	2 392,5	5 588,9	4 679,5	514,6
Машини і обладнання	703,4	1 800,9	4 417,0	3 713,6	527,9
Транспортні засоби	451,0	1 156,8	2 478,9	2 027,9	449,7
Інструменти, прилади, інвентар	274,5	815,0	1 938,1	1 663,6	606,0
Інші основні засоби	95,6	302,3	510,8	415,2	434,4
Інші необоротні матеріальні засоби	17,2	105,2	90,1	73,0	425,4
Матеріальні основні активи, разом	2 451,0	6 572,8	15 023,8	12 572,8	513,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

За три роки вартість основних засобів зростає з 2451,0 тис. грн у 2022 році до 15 023,8 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 12 572,8 тис. грн. Найбільш вагомим було зростання вартості будівель і споруд (+514,6%), машин та обладнання (+527,9%), транспортних засобів (+449,7%) і особливо інструментів, приладів та інвентарю (+606,0%). Така динаміка свідчить про активне нарощування матеріально-технічної бази та спрямованість підприємства на модернізацію виробничих потужностей. Зростання вартості інших необоротних матеріальних засобів більш ніж у п'ять разів також підтверджує посилення інвестицій у розвиток інфраструктури.

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ФОП Кульомза Р. М. виявляє значні структурні зміни у матеріально-технічній базі підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Відхилення 2024 до 2022 (абс.)	Відхилення 2024 до 2022 (%)
	2022	2023	2024		
Фондовіддача, тис. грн.	94,1	56,2	26,7	-67,4	-71,7
Фондомісткість, тис. грн.	0,01	0,02	0,04	0,03	253,0
Фондоозброєність, тис. грн.	17,0	32,0	70,6	53,6	315,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Показник фондовіддачі демонструє різке зниження з 94,1 грн. до 26,7 грн., тобто скорочення становить 67,4 грн. або 71,7%. Це означає, що якщо у 2022 році кожна гривня, вкладена в основні фонди, забезпечувала отримання 94,1 грн. валової продукції, то у 2024 році цей показник знизився до 26,7 грн. Така ситуація може бути пов'язана з тим, що нові основні фонди ще не вийшли на повну потужність, або з тим, що інвестиції здійснювалися у капіталомісткі активи, віддача від яких проявляється у довгостроковій перспективі. Фондомісткість, відповідно, зростає з 0,01 до 0,04, що відображає зворотну залежність і вказує на збільшення капіталоємності виробництва. Фондоозброєність значно покращилася, збільшившись з 17,0 тис. грн. до 70,6

тис. грн. на одного працівника, що становить приріст на 315,2%. Це свідчить про технічне переозброєння виробництва та підвищення технологічного рівня підприємства.

Показники ефективності використання трудових ресурсів відображено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ФОП Кульомза Р. М.

Показники	Роки			Коливання показника 2024 до 2022 р.	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Обсяг робіт, тис. грн.	165486,9	191937,6	212281,9	46795,0	28,3
Вартість валової продукції, тис.грн.	235067,6	253405,7	287824,8	52757,2	22,4
Середньорічна чисельність працівників, чол.	147	141	153	6,0	4,1
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	296352	284256	367053	70701,1	23,9
Витрати робочого часу, людино-днів	37044	35532	46386	9342,3	25,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	19433,7	22883,8	26218,1	6784,4	34,9
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11016,8	13524,7	14280,0	3263,2	29,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1599,10	1797,20	1881,21	282,1	17,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	1125,76	1361,26	1387,46	261,7	23,2
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	793,20	891,47	784,15	-9,1	-1,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

За досліджуваний період обсяг виконаних робіт зріс на 28,3%, а вартість валової продукції - на 22,4%. Це зростання відбулося на фоні відносно невеликого збільшення середньооблікової чисельності працівників на 4,1%, що свідчить про певне підвищення продуктивності праці. Позитивним є зростання фонду оплати праці на 34,9% і середньомісячної заробітної плати майже на третину, що може виступати чинником підвищення мотивації працівників.

Проте аналіз трудової віддачі показує неоднозначні результати: хоча продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла на 17,6%, середньогодинний виробіток знизився на 1,1%, що свідчить про певне зростання затрат часу на виробництво одиниці продукції. Це підтверджується і збільшенням витрат робочого часу: кількість відпрацьованих людино-годин зросла на 23,9%, а витрати робочих днів - на 25,2%. Така ситуація вказує на підвищення завантаженості персоналу, проте не завжди на ефективне використання робочого часу.

У табл. 2.6 відображено динаміку основних економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	235067,6	253405,7	287824,8	52757,2	22,4
Інші операційні доходи	0,0	8,9	186,2	186,2	100
Інші доходи	88,8	33,8	256,9	168,1	189,3
Разом доходи	235156,4	253448,4	288267,9	53111,5	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	165486,9	191937,6	212281,9	46795,0	28,3
Інші операційні витрати	38433,7	41883,8	53218,1	14784,4	38,5
Інші витрати	1938,4	893,4	1929,5	-8,9	-0,5
Разом витрати	205859,0	234714,8	267429,5	61570,5	29,9
Фінансовий результат до оподаткування	29297,4	18733,6	20838,4	-8459,0	-28,9
Чистий прибуток (збиток)	29297,4	18733,6	20838,4	-8459,0	-28,9
Рівень рентабельності, %	17,7	9,8	9,8	-	-7,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 22,4%, а загальні доходи – на 22,6%, що корелює з даними попередньої таблиці. Однак варто звернути увагу на темпи зростання витрат: їхній загальний обсяг збільшився на 29,9%, що перевищує темпи приросту доходів. Зокрема, собівартість реалізованої продукції

зросла на 28,3%, а інші операційні витрати – на 38,5%. Це зумовило суттєве зниження фінансового результату до оподаткування: якщо у 2022 році прибуток складав майже 29,3 млн грн, то у 2024 році – лише 20,8 млн грн, що означає падіння на 28,9%.

Як наслідок, рівень рентабельності скоротився з 17,7% до 9,8%. Це свідчить про те, що хоча підприємство й демонструє зростання доходів, високі витрати знижують його фінансову ефективність. У структурі доходів також варто відзначити появу інших операційних доходів у 2023–2024 роках та зростання інших доходів, що дещо диверсифікує фінансові надходження.

Загалом, аналіз аналітичних даних дозволяє зробити висновок, що підприємство ФОП Кульомза Р. М. має позитивну динаміку розвитку за рахунок розширення обсягів реалізації продукції та збільшення доходів. Особливе значення мають сегменти пресервів і в'яленої риби, які демонструють найвищі темпи зростання. Водночас проблема зростання витрат значно впливає на фінансові результати та рівень рентабельності. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також пошуку шляхів підвищення ефективності.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності його функціонування, визначення сильних та слабких сторін господарської діяльності, а також розробки обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку бізнесу. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим рівнем невизначеності та динамічними змінами зовнішнього середовища, систематичний моніторинг фінансового стану підприємства набуває особливого значення для забезпечення його конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Аналіз показників рентабельності ФОП Кульомза Р. М. свідчить про неоднозначну динаміку ефективності використання ресурсів підприємства протягом досліджуваного періоду (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз показників рентабельності ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2024 до 2022
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт рентабельності продажу	$\geq 0,15$	0,12	0,07	0,07	-0,05
Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів)	$\geq 0,10$	0,56	0,25	0,21	-0,34
Коефіцієнт рентабельності власних коштів	$\geq 0,15$	1,10	0,39	0,33	-0,77
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	$\geq 0,20$	0,74	0,36	0,31	-0,43
Коефіцієнт рентабельності капіталізації	$\geq 0,12$	1,10	0,39	0,33	-0,77
Рентабельність реалізованої продукції, %	$\geq 25,0$	42,0	32,0	36,0	-6,0
Рентабельність господарської діяльності, %	$\geq 12,0$	18,0	10,0	10,0	-8,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Коефіцієнт рентабельності продажу знизився з 0,12 у 2022 році до 0,07 у 2024 році, що становить зменшення на 0,05 пункту. Це означає, що на кожную гривню виручки від реалізації продукції у 2024 році підприємство отримувало лише 7 копійок чистого прибутку порівняно з 12 копійками у 2022 році. Таке зниження є негативною тенденцією і може свідчити про зростання витрат виробництва. При цьому показник у 2023-2024 роках не відповідає нормативному значенню 0,15, що вказує на недостатню ефективність продажів.

Рентабельність виробничих фондів скоротилася з 0,74 до 0,31, що вказує на зниження ефективності використання основних засобів та інших виробничих активів. Водночас показник рентабельності реалізованої продукції, незважаючи на зниження з 42,0% до 36,0%, залишається на досить високому рівні та перевищує нормативне значення 25,0%, що свідчить про збереження прийнятної рентабельності операційної діяльності. Рентабельність господарської діяльності

знизилися з 18,0% до 10,0%, проте відповідає нормативному значенню 12,0%, хоча й наближається до критичної межі.

Оцінка платоспроможності та ліквідності ФОП Кульомза Р. М. показує неоднорідну картину фінансового стану підприємства (табл. 2.8)

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2024 до 2022
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,20$	0,12	0,11	0,11	-0,01
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	$\geq 0,70$	0,55	0,66	0,66	0,11
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	$\geq 2,00$	2,71	2,53	2,62	-0,09
Питома вага запасів у сумі короткострокових зобов'язань	$\leq 1,00$	2,02	1,61	1,80	-0,22
Власні оборотні кошти, тис. грн.	> 0	36978,4	48236,6	56866,8	19888,4
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,10$	0,63	0,60	0,62	-0,01
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	0,60-0,80	0,85	0,95	0,90	0,05
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,20-0,50	0,07	0,07	0,07	0,00
Коефіцієнт покриття запасів	$\geq 1,00$	1,10	1,42	1,35	0,24

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду залишається нижче нормативного значення 0,20, коливаючись на рівні 0,11-0,12. Це означає, що підприємство може погасити лише 11% своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів – грошових коштів та їх еквівалентів. Така ситуація створює ризики щодо термінового виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами.

Коефіцієнт термінової ліквідності покращився з 0,55 у 2022 році до 0,66 у 2024 році, проте залишається нижче нормативного рівня 0,70. Це свідчить про

те, що підприємство може покрити 66% своїх короткострокових зобов'язань за рахунок швидколіквідних активів без реалізації запасів. Позитивна динаміка цього показника вказує на поступове покращення структури оборотних активів та зміцнення короткострокової платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться на задовільному рівні та відповідає нормативному значенню протягом усього періоду дослідження. У 2024 році він становив 2,62, що означає здатність підприємства покрити свої поточні зобов'язання оборотними активами у 2,62 рази. Незначне зниження з 2,71 у 2022 році до 2,62 у 2024 році не є критичним і свідчить про збереження достатнього запасу ліквідності для забезпечення поточної діяльності.

Аналіз фінансової стійкості ФОП Кульомза Р. М. свідчить про загалом стабільний фінансовий стан підприємства з тенденцією до зміцнення його незалежності від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників фінансової стійкості ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2024 до 2022
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,50$	0,65	0,64	0,67	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$\leq 0,50$	0,54	0,57	0,48	-0,06
Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна	$\leq 0,40$	0,20	0,29	0,23	0,03
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	$\geq 1,00$	1,85	1,75	2,07	0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,20-0,50	0,92	0,87	0,78	-0,14
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$\geq 0,10$	0,63	0,60	0,62	-0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,60$	0,65	0,64	0,67	0,02

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Коефіцієнт автономії протягом усього досліджуваного періоду перевищує нормативне значення 0,50 і навіть демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 0,65 у 2022 році до 0,67 у 2024 році. Це означає, що 67% активів підприємства фінансуються за рахунок власного капіталу, що забезпечує високий рівень фінансової незалежності та зменшує ризики банкрутства.

Коефіцієнт фінансової залежності покращився з 0,54 до 0,48, що вказує на зниження частки залученого капіталу у фінансуванні активів підприємства. Досягнення значення 0,48 у 2024 році відповідає нормативному критерію та свідчить про оптимальну структуру капіталу. Питома вага дебіторської заборгованості у вартості майна залишається в межах нормативного значення 0,40, коливаючись від 0,20 до 0,29 протягом періоду, що вказує на раціональну політику управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів демонструє позитивну тенденцію до зростання з 1,85 у 2022 році до 2,07 у 2024 році, значно перевищуючи нормативний рівень 1,00. Це означає, що на кожну гривню залученого капіталу припадає 2,07 грн. власних коштів, що свідчить про високу фінансову стійкість та незалежність підприємства від кредиторів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу хоча й знизився з 0,92 до 0,78, проте залишається на високому рівні, що вказує на значну частку оборотних активів, які фінансуються за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами протягом усього періоду значно перевищує нормативне значення 0,10, утримуючись на рівні 0,60-0,63. Це свідчить про достатність власних джерел фінансування оборотних активів та низьку залежність від короткострокових кредитів. Коефіцієнт фінансової стійкості відповідає нормативному значенню 0,60 протягом усього періоду дослідження, що підтверджує стабільність фінансового стану підприємства та його здатність протистояти зовнішнім негативним факторам.

Оцінка ділової активності ФОП Кульомза Р. М. виявляє негативні тенденції у швидкості обороту активів та капіталу підприємства. Так, загальний коефіцієнт оборотності знизився з 4,46 у 2022 році до 2,96 у 2024 році, що становить зменшення на 1,50 обороту або 33,6%. Незважаючи на це зниження, показник залишається вище нормативного рівня 2,50, проте негативна динаміка свідчить про уповільнення швидкості трансформації активів у виручку та зниження ефективності їх використання. Відповідно, середній період обороту активів

збільшився з 82 днів до 123 днів, що вказує на зростання тривалості операційного циклу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ділової активності ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2024 до 2022
		2022	2023	2024	
Загальний коефіцієнт оборотності	$\geq 2,50$	4,46	3,41	2,96	-1,50
Середній період обороту активів, днів	$\leq 146,0$	82,0	107,0	123,0	41,0
Оборотність запасів	$\geq 6,0$	6,0	5,0	5,0	-1,0
Середній період обороту запасів, днів	$\leq 60,0$	58,0	68,0	72,0	14,0
Оборотність дебіторської заборгованості	$\geq 12,0$	23,0	14,0	12,0	-11,0
Середній період погашення дебіторської заборгованості, днів	$\leq 30,0$	16,0	27,0	31,0	15,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\geq 3,0$	4,5	3,4	3,0	-1,5
Середній період обороту власних коштів, днів	$\leq 120,0$	41,0	69,0	81,0	40,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\geq 10,0$	14,2	23,4	26,3	12,1
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	$\leq 36,0$	25,6	15,6	13,9	-11,7

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Оборотність запасів знизилася з 6,0 оборотів у 2022 році до 5,0 оборотів у 2024 році, що супроводжувалося збільшенням середнього періоду обороту запасів з 58 до 72 днів. Така тенденція може свідчити про накопичення надлишкових запасів, що призводить до іммобілізації оборотних коштів та зниження ефективності управління товарно-матеріальними цінностями. У 2024 році показник середнього періоду обороту запасів перевищив нормативне значення 60 днів, що вказує на необхідність оптимізації запасів та покращення політики закупівель.

Оборотність дебіторської заборгованості значно погіршилася, знизившись з 23,0 оборотів у 2022 році до 12,0 оборотів у 2024 році, що відповідає нормативному значенню, проте вказує на уповільнення розрахунків з

покупцями. Середній період погашення дебіторської заборгованості збільшився з 16 днів до 31 дня, перевищивши нормативне значення 30 днів. Це свідчить про погіршення платіжної дисципліни дебіторів або про надання більш тривалих термінів комерційного кредитування покупцям, що може негативно впливати на ліквідність підприємства.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 4,5 до 3,0 оборотів, досягнувши нормативного рівня, але демонструючи уповільнення використання власних коштів. Позитивним аспектом є суттєве прискорення оборотності кредиторської заборгованості з 14,2 до 26,3 обороту, що призвело до скорочення строку її погашення з 25,6 до 13,9 днів. Це може свідчити про покращення відносин з постачальниками або про зміну умов розрахунків у бік більш швидкої оплати, що, з одного боку, покращує репутацію підприємства, а з іншого – може створювати додатковий тиск на його платоспроможність.

Таблиця 2.11 – Узагальнення результатів фінансово-економічного аналізу ФОП Кульомза Р. М.

Напрямок аналізу	Ключові показники	Стан	Оцінка	Тенденція
Рентабельність	Рентабельність продажу 7,0%, рентабельність капіталу 21,0%	Задовільний	Показники знижуються, але залишаються на прийнятному рівні	Негативна
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності 2,62, термінової 0,66	Задовільний	Загальна ліквідність достатня, швидка ліквідність нижче норми	Стабільна
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії 0,67, співвідношення власних та залучених коштів 2,07	Добрий	Висока незалежність від зовнішнього фінансування	Позитивна
Ділова активність	Оборотність активів 2,96, період обороту 123 дні	Задовільний	Уповільнення обороту капіталу та запасів	Негативна
Прибутковість	Чистий прибуток 20838,4 тис. грн., зниження на 28,9%	Задовільний	Прибуток зменшується при зростанні виручки	Негативна
Використання фондів	Фондовіддача 26,7, фондоозброєність 70,6 тис. грн.	Задовільний	Зниження фондовіддачі через масштабні інвестиції	Перехідна

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Узагальнення результатів комплексного фінансово-економічного аналізу дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан та перспективи розвитку ФОП Кульомза Р. М. Підприємство демонструє задовільний рівень фінансово-економічного стану з окремими проблемними аспектами, що потребують управлінської уваги. Найбільш сильною стороною підприємства є його фінансова стійкість, яка характеризується високим рівнем автономії, низькою залежністю від зовнішніх джерел фінансування та достатніми обсягами власних оборотних коштів для забезпечення поточної діяльності.

Позитивним аспектом є стабільне зростання обсягів реалізації продукції, що свідчить про попит на продукцію підприємства та його здатність нарощувати ринкову присутність навіть в умовах конкурентного середовища. Збільшення власних оборотних коштів майже на 20 млн грн. за три роки вказує на формування достатньої фінансової подушки для підтримки операційної діяльності та можливого розширення бізнесу.

Водночас аналіз виявив ряд проблемних аспектів, які негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Найбільш серйозною проблемою є зниження рентабельності всіх видів діяльності при одночасному зростанні виручки. Це свідчить про непропорційне зростання витрат, яке не компенсується збільшенням доходів. Особливу увагу слід звернути на різке зростання інших операційних витрат на 38,5%, що може бути пов'язано із збільшенням адміністративних витрат, витрат на збут або інших непрямих витрат, які потребують детальнішого аналізу та оптимізації.

Уповільнення ділової активності, що проявляється у зниженні оборотності активів, запасів та дебіторської заборгованості, призводить до імобілізації оборотних коштів та зниження ефективності їх використання. Збільшення періоду обороту активів на 41 день вказує на подовження операційного циклу, що може негативно впливати на ліквідність та прибутковість підприємства. Зростання періоду погашення дебіторської заборгованості до 31 дня створює ризики несвоєчасного отримання платежів та може потребувати додаткового залучення кредитних ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Показники ліквідності демонструють неоднозначну картину фінансового стану підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться на задовільному рівні та забезпечує достатній запас для покриття поточних зобов'язань, проте коефіцієнти абсолютної та термінової ліквідності не відповідають нормативним значенням. Це вказує на недостатність високоліквідних активів для термінового погашення зобов'язань і створює потенційні ризики щодо короткострокової платоспроможності у разі виникнення непередбачених обставин.

Значне збільшення вартості основних виробничих фондів більш ніж утричі свідчить про масштабну інвестиційну програму, реалізовану підприємством у досліджуваній період. Проте різке зниження фондівіддачі вказує на те, що інвестиції ще не принесли очікуваної віддачі, можливо, через тривалий період введення нових потужностей в експлуатацію або через недостатню завантаженість обладнання. Покращення фондоозброєності працівників є позитивним чинником, який у середньостроковій перспективі має призвести до підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва за умови раціонального використання нових виробничих потужностей.

Структурний аналіз витрат виявляє зростання їх частки у доходах з 87,5% до 92,8%, що призводить до стиснення прибутку. Собівартість реалізованої продукції зросла швидшими темпами порівняно з виручкою, що може бути пов'язано із зростанням цін на сировину, матеріали, енергоресурси або з іншими факторами зовнішнього середовища. Також суттєво зросли інші операційні витрати, що може свідчити про розширення підтримуючих функцій бізнесу або про неоптимальну структуру управлінських та збутових витрат.

Загалом фінансово-економічний стан ФОП Кульомза Р. М. можна охарактеризувати як стабільний з тенденцією до зниження ефективності операційної діяльності. Підприємство має міцну фінансову базу, достатні власні ресурси та стабільну ринкову позицію, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку. Проте для підвищення ефективності діяльності необхідно зосередити увагу на оптимізації витрат, прискоренні оборотності активів,

покращенні управління дебіторською заборгованістю та запасами, а також на забезпеченні повного використання потенціалу нових основних фондів.

2.3 Оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП

Оцінка ефективності підприємницької діяльності є ключовим елементом управлінського аналізу, що дозволяє визначити результативність використання ресурсів, конкурентоспроможність бізнесу та перспективи його подальшого розвитку. В умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції в рибопереробній галузі комплексний аналіз ефективності діяльності ФОП Кульомза Р. М. набуває особливого значення для формування стратегічних управлінських рішень.

Оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М. вимагає багатовимірного підходу, що охоплює не лише фінансово-економічні показники, а й комерційну результативність, інноваційний потенціал, соціальну відповідальність та екологічну орієнтованість бізнесу. Такий комплексний аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, визначити резерви підвищення ефективності та сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення управління.

Аналіз комерційної ефективності підприємства розпочнемо з оцінки результативності збутової політики. ФОП Кульомза Р. М. використовує диверсифіковану систему каналів збуту, що забезпечує широке охоплення цільової аудиторії. Основними каналами реалізації продукції є власна роздрібна торговельна мережа магазинів «Дари моря», гуртовий збут через дистриб'юторів та партнерів, прямі поставки в заклади громадського харчування та корпоративні продажі. Власна роздрібна мережа включає 8 магазинів, що становить 5,2% від загальної чисельності персоналу підприємства, і забезпечує прямий контакт зі споживачами та можливість оперативного реагування на зміни попиту. Підприємство демонструє стабільність структури каналів збуту з переважанням гуртових продажів (50,0%) та власної роздрібної мережі (36,0%) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники ефективності збутової політики ФОП Кульомза Р. М. за 2022-2024 роки

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Кількість каналів збуту, од.	4	4	4	0
Власна роздрібна мережа, магазинів	7	8	8	+1
Обсяг реалізації через власну мережу, тис. грн.	82523,7	88695,0	103606,9	21083,2
Частка власної мережі в загальному обсязі, %	35,1	35,0	36,0	+0,9
Обсяг гуртового збуту, тис. грн.	117533,8	126702,8	143912,4	26378,6
Частка гуртового збуту, %	50,0	50,0	50,0	0,0
Обсяг продажу через HoReCa, тис. грн.	23506,8	25340,6	28782,5	5275,7
Частка сегменту HoReCa, %	10,0	10,0	10,0	0,0
Обсяг корпоративних продажів, тис. грн.	11503,3	12667,3	11523,0	19,7
Частка корпоративних продажів, %	4,9	5,0	4,0	-0,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

За період 2022-2024 років обсяг реалізації через власну мережу магазинів зріс на 21083,2 тис. грн., або на 25,5%, що свідчить про успішний розвиток власної торговельної інфраструктури. Розширення мережі на один магазин у 2023 році сприяло підвищенню частки роздрібного сегменту в загальній структурі збуту на 0,9 процентних пункти.

Важливим індикатором комерційної ефективності є здатність підприємства утримувати існуючих клієнтів та формувати лояльну клієнтську базу. Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate) розраховується як відношення кількості клієнтів, які продовжують співпрацю з підприємством протягом аналізованого періоду, до загальної кількості клієнтів на початок періоду.

Як свідчать аналітичні дані, ФОП Кульомза Р. М. демонструє високий рівень утримання клієнтів, який протягом 2022-2024 років перебував на рівні 90,80-91,97%. Незначне зниження коефіцієнта утримання на 1,17 процентних пункти компенсується зростанням коефіцієнта залучення нових клієнтів на 1,49 процентних пункти, що забезпечило збільшення загальної клієнтської бази на 131 одиницю, або на 15,5%. Коефіцієнт відтоку клієнтів залишається на

прийнятному рівні (до 10%), що свідчить про задовільну якість продукції та послуг підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Коефіцієнт утримання клієнтів ФОП Кульомза Р. М.

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Кількість клієнтів на початок року, од.	847	903	967	+120
Кількість нових клієнтів за рік, од.	124	138	156	+32
Кількість клієнтів, що припинили співпрацю, од.	68	74	89	+21
Кількість клієнтів на кінець року, од.	903	967	1034	+131
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	91,97	91,81	90,80	-1,17
Коефіцієнт залучення нових клієнтів, %	14,64	15,28	16,13	+1,49
Коефіцієнт відтоку клієнтів, %	8,03	8,19	9,20	+1,17

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Інноваційна ефективність підприємницької діяльності є критично важливою для підтримання конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку рибної продукції.

Інноваційна продукція ФОП Кульомза Р. М. включає пресерви з нетрадиційними маринадами та соусами, слабосолену продукцію преміум-класу з використанням авторських рецептур, в'ялену рибу з інноваційними технологіями обробки для подовження терміну зберігання, салати з морепродуктів з унікальними композиціями інгредієнтів.

За період 2022-2024 років частка інноваційної продукції зросла з 10,0% до 20,9%, що свідчить про активну інноваційну політику підприємства (табл. 2.14)

Таблиця 2.14 – Частка інноваційної продукції ФОП Кульомза Р. М. в загальному обсязі реалізації

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Обсяг реалізації інноваційної продукції, тис. грн.	23506,8	45681,2	60077,9	36571,1
Загальний обсяг реалізації, тис. грн.	235067,6	253405,7	287824,8	52757,2
Частка інноваційної продукції, %	10,0	18,0	20,9	+10,9
Кількість нових продуктів, од.	8	14	17	+9
Середній обсяг реалізації на 1 інноваційний продукт, тис. грн.	2938,4	3262,9	3534,0	595,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Кількість нових продуктів збільшилась на 9 одиниць, досягнувши 17 найменувань у 2024 році.

Протягом 2022-2024 років підприємство впровадило 73 інновації різних напрямків (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Кількість впроваджених інновацій на ФОП Кульомза Р. М.

Напрямки інновацій	Рік			Всього за період
	2022	2023	2024	
Нові технології виробництва	2	3	4	9
Нові продукти	8	14	17	39
Удосконалення бізнес-процесів	3	5	6	14
Автоматизація та цифровізація	1	2	3	6
Екологічні інновації	1	2	2	5
Всього	15	26	32	73

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Серед нових технологій виробництва впроваджено вакуумне упакування для подовження терміну зберігання продукції, шокове заморожування для збереження поживних властивостей риби, технологію холодного копчення з використанням натуральної деревної тирси, автоматизовану систему контролю температурних режимів у виробничих приміщеннях. Удосконалення бізнес-процесів включало оптимізацію логістичних маршрутів, впровадження системи управління якістю за стандартом НАССР, розробку стандартизованих операційних процедур для виробничого персоналу, створення системи планування виробництва на основі прогнозування попиту.

Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів на підприємстві включала впровадження програмного забезпечення для автоматизованого обліку виробництва та реалізації продукції, створення електронної системи документообігу між підрозділами, впровадження мобільного додатку для прийому замовлень від клієнтів власної торговельної мережі, автоматизацію складського обліку з використанням штрих-кодування. За даними таблиці 2.16, загальний економічний ефект від автоматизації у 2024 році склав 518,1 тис. грн. при витратах 287,8 тис. грн., що забезпечило окупність інвестицій протягом семи

місяців. Продуктивність праці зросла на 4,7%, час обробки замовлень скоротився на 15,0%, а кількість помилок у документообігу зменшилась на 19,0%.

Таблиця 2.16 – Ефект від автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ФОП Кульомза Р. М.

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Витрати на автоматизацію, тис. грн.	187,0	253,4	287,8	100,8
Економія від зниження витрат, тис. грн.	-	304,1	518,1	518,1
Приріст продуктивності праці, %	-	12,4	4,7	4,7
Скорочення часу обробки замовлень, %	-	18,0	15,0	15,0
Зниження помилок у документообігу, %	-	24,0	19,0	19,0
Загальний економічний ефект, тис. грн.	-	304,1	518,1	518,1

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Соціальна ефективність підприємницької діяльності характеризується показниками кадрової стабільності, умовами праці та рівнем матеріальної винагороди працівників. Кадрова стабільність є важливим індикатором соціальної ефективності, оскільки висока плинність кадрів призводить до зростання витрат на підбір та навчання персоналу, зниження продуктивності праці та погіршення якості продукції (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Показники кадрової стабільності ФОП Кульомза Р. М.

Показники	Рік			Відхилення 2024 до 2022
	2022	2023	2024	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	147	141	153	+6
Кількість прийнятих працівників, чол.	18	14	19	+1
Кількість звільнених працівників, чол.	21	20	16	-5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	14,2	10,5	-3,8
Середній стаж роботи на підприємстві, років	7,8	8,1	8,6	+0,8
Частка працівників зі стажем понад 5 років, %	73,0	71,0	70,0	-3,0
Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	294,1	380,1	431,7	137,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Як свідчать дані таблиці 2.17, коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві знизився з 14,3% у 2022 році до 10,5% у 2024 році, що є позитивною тенденцією і вказує на підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Середній

стаж роботи зріс на 0,8 років, досягнувши 8,6 років, що свідчить про формування стабільного кадрового ядра. Частка працівників зі стажем понад п'ять років складає 70,0%, що забезпечує високий рівень професійної компетентності персоналу. Витрати на навчання персоналу зросли на 137,6 тис. грн., що демонструє інвестування підприємства у розвиток людського капіталу.

Екологічна ефективність підприємницької діяльності набуває все більшого значення в контексті глобальних екологічних викликів та зростання екологічної свідомості споживачів. ФОП Кульомза Р. М. впроваджує екологічно чисті технології та матеріали у своїй діяльності (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Використання екологічно чистих технологій та матеріалів ФОП Кульомза Р. М.

Напрямки екологізації	Характеристика	Ефект
Біорозкладне упакування	Використання паперової та картонної тари замість пластику для 45% продукції	Зниження екологічного сліду на 32%
Енергоефективне обладнання	Встановлення холодильних камер класу А++ з низьким споживанням електроенергії	Економія електроенергії 18%
Очищення стічних вод	Локальна система очищення виробничих стоків перед скиданням у каналізацію	Відповідність екологічним нормам на 100%
Утилізація відходів	Роздільне збирання та передача відходів спеціалізованим підприємствам	Утилізація 87% відходів
Натуральні консерванти	Використання природних консервантів (сіль, оцет, спеції) замість синтетичних	Підвищення екологічності продукції

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Підприємство використовує біорозкладне упакування для 45% асортименту, що дозволило знизити екологічний слід на 32%. Встановлення енергоефективного обладнання забезпечило економію електроенергії на рівні 18%, що одночасно знижує як екологічне навантаження, так і виробничі витрати. Локальна система очищення стічних вод гарантує повну відповідність екологічним нормам, а роздільне збирання відходів дозволяє утилізувати 87% виробничих відходів.

Оцінка екологічного іміджу підприємства проводилась на основі опитування клієнтів власної торговельної мережі (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Оцінка екологічного іміджу ФОП Кульомза Р. М. серед споживачів

Показники оцінки	Рік			Відхилення
	2022	2023	2024	
Рівень обізнаності споживачів про екологічні ініціативи, %	34	42	58	+24
Частка споживачів, що позитивно оцінюють екологічність, %	67	73	81	+14
Готовність платити більше за екологічну продукцію, %	23	28	35	+12
Індекс екологічного іміджу (0-100)	41	48	58	+17

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Рівень обізнаності споживачів про екологічні ініціативи ФОП Кульомза Р. М. зріс з 34% до 58%, що свідчить про ефективність комунікаційної стратегії підприємства. Частка споживачів, які позитивно оцінюють екологічність підприємства, досягла 81%, а готовність платити більше за екологічну продукцію зросла до 35%. Інтегральний індекс екологічного іміджу підвищився на 17 пунктів, досягнувши значення 58 балів зі 100 можливих, що вказує на формування позитивного екологічного іміджу підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності доцільно розрахувати інтегральний показник за групами показників з урахуванням їх вагомості для загальної результативності бізнесу.

Таблиця 2.20 – Інтегральна оцінка ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М. за групами показників

Групи показників	Вага, %	Рік			Зважена оцінка 2024
		2022	2023	2024	
Фінансова ефективність	30	0,82	0,71	0,73	0,219
Комерційна ефективність	25	0,75	0,78	0,81	0,203
Інноваційна ефективність	20	0,62	0,74	0,79	0,158
Соціальна ефективність	15	0,71	0,73	0,77	0,116
Екологічна ефективність	10	0,65	0,70	0,76	0,076
Інтегральний показник ефективності	100	0,73	0,74	0,77	0,77

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Інтегральна оцінка ефективності за групами показників проводилась методом нормування фактичних значень до еталонних (найкращих або нормативних) показників з урахуванням вагових коефіцієнтів кожної групи. Найвища вага (30%) надана фінансовій ефективності як ключовому критерію успішності бізнесу, комерційна ефективність отримала 25%, інноваційна - 20%, соціальна - 15%, екологічна - 10%. За даними таблиці 2.20, інтегральний показник ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М. зріс з 0,73 у 2022 році до 0,77 у 2024 році, що свідчить про позитивну динаміку. Найвищу оцінку отримала комерційна ефективність (0,81), що відображає успішну ринкову діяльність та ефективну збутову політику.

Рейтингова оцінка напрямків діяльності визначає пріоритети стратегічного розвитку підприємства (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Рейтингова оцінка напрямків діяльності ФОП Кульомза Р. М. за рівнем ефективності

Напрямки діяльності	Оцінка ефективності (0-1)	Ранг	Пріоритетність розвитку
Комерційна ефективність	0,81	1	Підтримка лідерства
Інноваційна ефективність	0,79	2	Активне розширення
Соціальна ефективність	0,77	3	Стабільний розвиток
Екологічна ефективність	0,76	4	Поступове зростання
Фінансова ефективність	0,73	5	Потребує покращення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Комерційна ефективність посідає перше місце з оцінкою 0,81, що підтверджує успішну ринкову позицію та ефективність збутової політики. Інноваційна ефективність на другому місці (0,79) вказує на активну інноваційну діяльність та постійне оновлення продуктового портфеля. Фінансова ефективність на п'ятому місці (0,73) потребує особливої уваги керівництва, зокрема щодо оптимізації витрат та підвищення рентабельності.

Застосування моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера дозволяє комплексно оцінити конкурентне середовище, в якому функціонує ФОП Кульомза Р. М., та визначити ключові фактори, що впливають на його ефективність. Аналіз суперництва між існуючими конкурентами показує, що

рибопереробна галузь України характеризується високим рівнем конкуренції з боку великих виробників (Norven, Aquamarine) та численних регіональних переробних підприємств. Однак ФОП Кульомза Р. М. займає стійкі позиції завдяки власній торговельній мережі, широкому асортименту та якості продукції під брендом FISH KING.

Загроза входження нових гравців на ринок оцінюється як середня, оскільки вхідні бар'єри є достатньо високими через необхідність значних капітальних інвестицій у виробничу інфраструктуру, отримання санітарних дозволів та сертифікатів, формування каналів збуту та створення бренду. Разом з тим, відносно невеликі локальні виробники можуть виходити на ринок у вузьких нішах або регіональних сегментах. Загроза появи товарів-замінників є помірною, оскільки рибна продукція може частково замінюватись м'ясною або іншими джерелами білка, проте унікальні смакові властивості та харчова цінність риби забезпечують стабільний попит серед певних груп споживачів, особливо тих, хто дотримується здорового харчування.

Ринкова влада постачальників оцінюється як значна, оскільки підприємство залежить від імпорту сировини (морожена риба), ціни на яку підлягають значним коливанням залежно від валютного курсу, світових ринкових цін та логістичних витрат. Диверсифікація постачальників та робота з декількома імпортерами дозволяє частково нівелювати цей ризик, однак повністю усунути залежність неможливо. Ринкова влада покупців є диференційованою залежно від каналу збуту: у власній роздрібній мережі влада покупців є низькою через роздрібний характер продажу, тоді як у гуртовому сегменті великі торговельні мережі та дистриб'ютори володіють високою переговорною силою, що впливає на ціноутворення та умови поставок. Загалом, модель Портера підтверджує необхідність підтримання диверсифікованої збутової політики з акцентом на розвиток власної роздрібною мережі, що знижує залежність від потужних покупців та забезпечує вищу маржинальність.

Бенчмаркінг як метод порівняльного аналізу застосовано для оцінки конкурентної позиції ФОП Кульомза Р. М. відносно провідних гравців ринку

рибної продукції України. Для порівняння обрано три основні підприємства галузі: ТОВ РПП «Мурена» (обсяг реалізації близько 360 млн грн.), ТОВ «Норвен-Скандинавія» (близько 550 млн грн.) та ТОВ «Львівморепродукти» (близько 490 млн грн.). За критерієм обсягу реалізації ФОП Кульомза Р. М. з показником 287,8 млн грн. поступається всім трьом конкурентам, проте демонструє вищі темпи зростання (22,4% за два роки проти 15-18% у конкурентів).

За показником рентабельності продажу підприємство (9,8% у 2024 році) знаходиться на рівні середньогалузевого значення (9-11%), що свідчить про конкурентоспроможну структуру витрат. За критерієм асортиментної диверсифікації ФОП Кульомза Р. М. має перевагу завдяки наявності дев'яти основних товарних груп проти п'яти-семи у конкурентів, що дозволяє охоплювати ширші сегменти споживачів. Однак за географією присутності підприємство поступається лідерам ринку, оскільки власна торговельна мережа з восьми магазинів зосереджена переважно в регіоні Сумської області, тоді як провідні конкуренти мають загальнонаціональне покриття через партнерство з великими роздрібними мережами.

За показником інноваційної активності ФОП Кульомза Р. М. демонструє конкурентну позицію з часткою інноваційної продукції 20,9%, що відповідає рівню провідних підприємств галузі (18-23%). Соціальна відповідальність підприємства, виражена через рівень середньомісячної заробітної плати (14280,0 грн.), перевищує середньогалузевий показник (12500-13000 грн.), що створює конкурентну перевагу у залученні та утриманні кваліфікованого персоналу. Екологічна орієнтованість бізнесу з використанням біорозкладного упакування для 45% продукції є вищою за середньогалузевий рівень (25-35%), що формує додаткову конкурентну перевагу в умовах зростання екологічної свідомості споживачів.

Узагальнюючий аналіз комерційної, інноваційної та соціальної ефективності підприємницької діяльності представлено в інтегрованій таблиці ключових показників результативності (Додаток Б). За результатами

узагальненої оцінки, ФОП Кульомза Р. М. демонструє збалансований розвиток за всіма ключовими напрямками ефективності підприємницької діяльності. Комерційна ефективність характеризується стабільним зростанням частки регіонального ринку з 8,2% до 9,3%, високим коефіцієнтом утримання клієнтів на рівні понад 90% та зростанням обсягів реалізації на 13,6% у 2024 році.

Інноваційна ефективність підприємства заслуговує на високу оцінку з огляду на зростання частки інноваційної продукції до 20,9%, що перевищує середньогалузевий рівень. Впровадження 32 інновацій у 2024 році охоплює всі ключові напрямки діяльності від виробничих технологій до бізнес-процесів та екологічних ініціатив. Окупність інвестицій у дослідження та розробки скоротилась до 0,9 років, що вказує на високу ефективність інноваційної діяльності та швидку комерціалізацію нових продуктів.

Соціальна ефективність підтверджується зростанням середньомісячної заробітної плати на 29,6% за аналізований період до рівня 14280,0 грн., що на 14% перевищує середню заробітну плату в харчовій промисловості регіону. Зниження коефіцієнта плинності кадрів до 10,5% свідчить про покращення умов праці та зростання задоволеності персоналу. Підприємство надає соціальні гарантії понад передбачені законодавством, включаючи додаткове медичне страхування для працівників зі стажем понад три роки, компенсацію витрат на харчування під час робочих змін, преміювання за високі виробничі показники та відсутність порушень технології виробництва.

Порівняння показників ефективності ФОП Кульомза Р. М. з середньогалузевими значеннями за методом бенчмаркінгу виявляє конкурентні переваги підприємства у сферах інноваційної активності, соціальної відповідальності та екологічної орієнтованості. Водночас існують резерви підвищення ефективності у напрямках оптимізації витрат, розширення географічного покриття ринку та підвищення фінансової рентабельності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ФОП КУЛЬОМЗА Р. М.

3.1 Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Ефективність підприємницької діяльності є комплексною характеристикою, що відображає рівень використання всіх видів ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей. Виявлення резервів підвищення ефективності передбачає систематичний аналіз внутрішніх можливостей підприємства, які на даний момент не використовуються повною мірою або використовуються нерационально.

За результатами проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ФОП Кульомза Р. М. виявлено неоднозначну динаміку ключових показників: при зростанні чистого доходу на 22,4% спостерігається зниження чистого прибутку на 28,9%, що свідчить про наявність значних внутрішніх резервів оптимізації господарської діяльності.

Аналіз фінансово-економічних показників дозволяє стверджувати, що підприємство має достатньо стабільну фінансову основу для реалізації заходів щодо підвищення ефективності. Коефіцієнт автономії на рівні 0,67 демонструє високу фінансову незалежність, співвідношення власних і залучених коштів 2,07 свідчить про раціональну структуру капіталу. Водночас зниження показників рентабельності вказує на необхідність пошуку резервів у сфері оптимізації витрат та підвищення віддачі від використання наявних ресурсів. Інтегральний показник ефективності підприємницької діяльності зріс з 0,73 до 0,77, проте рейтингова оцінка виявила, що фінансова ефективність займає останнє п'яте місце серед напрямків діяльності, що потребує першочергової уваги.

Першочерговим напрямком виявлення резервів є аналіз використання виробничих потужностей підприємства. Проведене дослідження показує, що за період 2022-2024 років відбулося суттєве зростання виробничих фондів, проте фондівіддача знизилася з 21,8 до 26,7, що може свідчити про неповне використання встановленого обладнання. Для детального аналізу резервів підвищення ефективності використання виробничих потужностей необхідно розглянути фактичний стан завантаження основних виробничих ліній.

Таблиця 3.1 – Резерви підвищення ефективності використання виробничих потужностей ФОП Кульомза Р. М. у 2024 році

Показник	Проектна потужність, т/рік	Фактичне використання т/рік	Коефіцієнт використання	Резерв потужності, %	Потенційний приріст обсягу, тис. грн.
Лінія заморожування риби	415	299	0,72	0,28	9210,4
Лінія соління риби	172	141,2	0,82	0,18	6044,3
Лінія копчення	125	87,8	0,70	0,30	6044,3
Виробництво пресервів	55	36,9	0,67	0,33	5699,0
Виробництво салатів	62	45,6	0,74	0,26	4029,5
Лінія в'ялення	78	53,4	0,68	0,32	5756,5
Всього	-	-	0,72	0,28	36784,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Дані таблиці 3.1 демонструють, що середній коефіцієнт використання виробничих потужностей становить 0,72, що свідчить про наявність 28,0% невикористаних резервів. Найбільший потенціал для нарощування обсягів виробництва мають лінії заморожування риби та копчення, де коефіцієнт використання потужностей найнижчий. За умови повного завантаження наявних потужностей підприємство може збільшити обсяг реалізації на 36784,0 тис. грн. Відтак, резерви підвищення ефективності використання виробничих потужностей є суттєвими і потребують розробки заходів щодо оптимізації виробничих процесів та завантаження обладнання.

Суттєвим джерелом резервів є оптимізація структури собівартості продукції. За аналізований період собівартість реалізованої продукції зросла на 28,3%, що перевищує темп зростання виручки (22,4%), внаслідок чого рентабельність продажу знизилася з 17,7% до 9,8%. Детальний аналіз структури витрат дозволяє виявити конкретні напрямки їх оптимізації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Резерви оптимізації структури витрат ФОП Кульомза Р. М. у 2024 році

Стаття витрат	Фактичні витрати, тис. грн.	Частка в собівартості, %	Норматив галузевий, %	Резерв зниження, тис. грн.
Сировина та матеріали	148997,3	70,2	68,0	4666,2
Електроенергія	14859,7	7,0	6,2	1698,3
Паливо	6368,5	3,0	2,5	1061,4
Заробітна плата з нарахуваннями	26218,1	13,7	14,0	0,0
Амортизація	4245,6	2,0	2,0	0,0
Інші виробничі витрати	8664,3	4,1	3,3	1698,3
Транспортні витрати	5497,0	2,6	2,2	849,1
Витрати на упаковку	3188,4	1,5	1,2	636,8
Відходи виробництва	-8684,4	-4,1	-3,4	-1486,6
Всього собівартість	212281,9	100,0	96,0	9123,5

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Дані таблиці 3.2 свідчать про наявність значних резервів оптимізації витрат, загальний потенціал яких оцінюється в 9123,5 тис. грн. Найбільші резерви пов'язані з оптимізацією використання сировини та матеріалів – перевищення нормативу на 2,2 процентних пункти створює можливість економії 4666,2 тис. грн. Це може бути досягнуто через впровадження систем контролю якості вхідної сировини, оптимізацію рецептур та зменшення технологічних втрат. Енергетичні витрати також перевищують галузеві нормативи: можливість економії на електроенергії становить 1698,3 тис. грн., на паливі – 1061,4 тис. грн. Модернізація холодильного обладнання та впровадження енергоефективних технологій дозволить суттєво знизити ці витрати. Транспортні витрати та

витрати на упаковку також мають потенціал оптимізації на загальну суму 1485,9 тис. грн.

Окремої уваги потребує аналіз резервів у сфері збутової діяльності. Незважаючи на позитивну динаміку комерційної ефективності (0,81), яка посідає перше місце в рейтингу напрямків діяльності, існують значні можливості для подальшого розвитку. Коефіцієнт утримання клієнтів знизився з 91,97% до 90,80%, що свідчить про необхідність вдосконалення системи роботи з клієнтами. Частка інноваційної продукції зросла до 20,9%, проте потенціал для її збільшення залишається значним (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Резерви підвищення ефективності збутової діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Напрямок	Поточний стан	Цільовий показник	Резерв збільшення обсягу, тис. грн.	Додатковий прибуток, тис. грн.
Розширення власної роздрібною мережі	8 магазинів	12 магазинів	51803,5	5180,3
Збільшення частки сегменту HoReCa	10,0%	15,0%	14391,2	2158,7
Розвиток корпоративних продажів	4,0%	7,0%	8634,7	1295,2
Вихід на нові регіональні ринки	0 регіонів	3 регіони	28782,5	4317,4
Розвиток електронної комерції	0%	5,0%	14391,2	2158,7
Збільшення частки інноваційної продукції	20,9%	30,0%	26191,1	3928,7
Всього резервів збільшення доходу	—	—	144194,2	19039,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Результати розрахунків показують, що комплексна реалізація заходів щодо розвитку збутової діяльності може збільшити обсяг реалізації на 144194,2 тис. грн., що становить 50,1% від поточного рівня. Найбільший потенціал має розширення власної роздрібною мережі – відкриття чотирьох нових магазинів може забезпечити приріст виручки 51803,5 тис. грн. Вихід на нові регіональні ринки, зокрема Київську, Дніпропетровську та Полтавську області, де попит на рибну продукцію високий, може додати 28782,5 тис. грн. Розвиток електронної

комерції, який наразі практично не використовується підприємством, має потенціал для збільшення обсягів на 14391,2 тис. грн.

Інноваційна діяльність також містить значні резерви підвищення ефективності. Аналіз показав, що інноваційна ефективність (0,79) посідає друге місце в рейтингу, проте витрати на інновації не є оптимальними. За 2024 рік впроваджено 32 інновації, що на 113,3% більше порівняно з 2022 роком, однак економічний ефект від їх впровадження не завжди відповідає очікуванням (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Резерви підвищення ефективності інноваційної діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Напрямок інновацій	Поточні витрати, тис. грн.	Фактичний ефект, тис. грн.	Потенційний ефект при оптимізації, тис. грн.	Резерв додаткового ефекту, тис. грн.
Нові технології виробництва	1151,3	1726,9	2879,4	1152,5
Нові продукти	2014,8	6007,8	8641,1	2633,3
Удосконалення бізнес-процесів	863,5	518,1	1381,7	863,6
Автоматизація та цифровізація	287,8	518,1	1151,3	633,2
Екологічні інновації	575,7	287,8	863,5	575,7
Всього	4893,1	9058,7	14917,0	5858,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Таблиця 3.4 свідчить, що оптимізація інноваційної діяльності може збільшити економічний ефект від інновацій на 5858,3 тис. грн. Найбільший резерв пов'язаний з розробкою нових продуктів – покращення системи аналізу ринку, тестування продуктів та виведення їх на ринок може додати 2633,3 тис. грн. ефекту. Впровадження нових технологій виробництва має потенціал додаткового ефекту 1152,5 тис. грн. через більш ретельний аналіз технологічних рішень та їх адаптацію до специфіки підприємства. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів, де фактичний ефект становить 518,1 тис. грн., може бути збільшена більш ніж вдвічі до 1151,3 тис. грн. через комплексний підхід до впровадження цифрових технологій.

Важливим напрямком є також резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності. Аналіз показує, що підприємство витрачає на маркетинг близько 3,5% від обсягу реалізації, що відповідає нижній межі галузевого діапазону 3-7%. Збільшення маркетингових інвестицій при правильному їх розподілі може суттєво підвищити ефективність збутової діяльності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Канал маркетингу	Поточні витрати, тис. грн.	Частка в маркетингових витратах, %	Рекомендована частка, %	Додаткові інвестиції, тис. грн.	Очікуваний приріст обсягу, тис. грн.
Традиційна реклама	5068,9	50,3	30,0	-2047,3	0,0
Цифровий маркетинг	2023,7	20,1	35,0	1500,0	12000,0
PR та івенти	1517,7	15,1	15,0	0,0	0,0
Програми лояльності	1011,8	10,0	12,0	201,6	2016,0
Trade-маркетинг	455,3	4,5	8,0	352,7	2821,6
Всього	10077,4	100,0	100,0	7,0	16837,6

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Результати розрахунків демонструють необхідність перерозподілу маркетингового бюджету на користь більш ефективних каналів. Скорочення витрат на традиційну рекламу на 2047,3 тис. грн. та їх перенаправлення в цифровий маркетинг може забезпечити приріст обсягу реалізації на 12000,0 тис. грн. Розвиток програм лояльності з додатковими інвестиціями 201,6 тис. грн. може збільшити обсяг продажу на 2016,0 тис. грн. через підвищення частоти покупок та середнього чека. Посилення trade-маркетингу, зокрема через мерчандайзинг, промо-акції в точках продажу та навчання торгового персоналу партнерів, може додати 2821,6 тис. грн. виручки.

Узагальнюючи виявлені резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М., необхідно систематизувати їх

за напрямками та оцінити сукупний потенціал. Розрахункові дані показують, що загальний потенціал виявлених резервів оцінюється в 197815,8 тис. грн. приросту обсягу реалізації та 39383,0 тис. грн. економії витрат або додаткового прибутку. Найбільший вплив на результати діяльності матиме розвиток збутової діяльності, потенціал якої оцінюється в 144194,2 тис. грн. приросту обсягу, проте складність впровадження цих заходів є високою, а термін реалізації – довгостроковим. Водночас оптимізація структури витрат з потенціалом економії 9123,5 тис. грн. характеризується середньою складністю та середньостроковим терміном реалізації, що робить цей напрямок пріоритетним для першочергового впровадження (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Оцінка резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Напрямок виявлення резервів	Потенційний приріст обсягу, тис. грн.	Економія витрат / додатковий прибуток, тис. грн.	Складність впровадження	Пріоритетність
Використання виробничих потужностей	36784,0	3678,4	Середня	Висока
Оптимізація структури витрат	0,0	9123,5	Середня	Дуже висока
Розвиток збутової діяльності	144194,2	19039	Висока	Дуже висока
Інноваційна діяльність	0,0	5858,3	Висока	Середня
Маркетингова діяльність	16837,6	1683,8	Низька	Висока
Всього резервів	197815,8	39383,0	–	–

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ФОП Кульомза Р. М.

Аналізуючи галузеві особливості виявлених резервів, варто зазначити, що рибопереробна промисловість характеризується високою залежністю від якості та доступності сировини, значними енергетичними витратами та сезонністю попиту на певні види продукції. У цьому контексті оптимізація закупівельної логістики, впровадження енергоефективних технологій та диверсифікація асортименту є критично важливими напрямками. ФОП Кульомза Р. М. має

переваги у вигляді власної роздрібно́ї мережі та диверсифікованого портфелю продукції, що створює додаткові можливості для реалізації виявлених резервів.

Важливим аспектом є часова послідовність реалізації виявлених резервів. Доцільно розпочати з короткострокових заходів, які не потребують значних інвестицій, але забезпечують швидкий економічний ефект. Ці кошти можуть бути реінвестовані у середньо- та довгострокові проекти.

Виявлення резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М. показало наявність значних можливостей для покращення фінансових та операційних показників підприємства через комплексну оптимізацію виробничих, комерційних та управлінських процесів, що створює передумови для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства.

3.2 Розробка стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Стратегія розвитку підприємства є фундаментальним інструментом забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності та сталого зростання на ринку.

Для ФОП Кульомза Р. М., що функціонує в галузі переробки риби та рибопродукції, формування комплексної стратегії розвитку набуває особливого значення в контексті необхідності максимізації використання наявних виробничих потужностей, оптимізації витратної структури та розширення ринкової присутності.

Проведений аналіз діяльності підприємства виявив значні резерви підвищення ефективності за різними напрямками, що створює об'єктивні передумови для формування амбітної, але реалістичної стратегії розвитку. Водночас галузеві особливості рибопереробної промисловості, зокрема сезонність постачання сировини, високі вимоги до якості та безпечності продукції, а також зростаюча конкуренція з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників, зумовлюють необхідність диференційованого підходу до вибору стратегічних пріоритетів. Відтак розробка стратегії розвитку повинна базуватися

на глибокому розумінні внутрішніх можливостей підприємства, ринкових тенденцій та оптимального поєднання ресурсів для досягнення встановлених цілей.

Вихідним пунктом формування стратегії є визначення стратегічних цілей підприємства на середньострокову перспективу. Для ФОП Кульомза Р. М. доцільно сформулювати такі стратегічні цілі, які відображають ключові вектори розвитку бізнесу. Запропоновані стратегічні цілі охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та створюють основу для формування конкретних стратегічних ініціатив (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Стратегічні цілі розвитку ФОП Кульомза Р. М. на 2025-2027 роки

Напрямок стратегічного розвитку	Стратегічна ціль	Цільовий показник	Горизонт досягнення
Виробнича потужність	Максимізація завантаження виробничих ліній	Досягнення коефіцієнта використання 0,90	2026-2027 рр.
Фінансова ефективність	Зниження питомої собівартості продукції	Оптимізація структури витрат до галузевих нормативів	2025-2026 рр.
Ринкова позиція	Розширення географії збуту та диверсифікація каналів продажу	Вихід на 3 нові регіональні ринки, збільшення мережі до 12 магазинів	2025-2027 рр.
Інноваційний розвиток	Модернізація технологічної бази та розширення асортименту	Збільшення частки інноваційної продукції до 30%	2026-2027 рр.
Маркетингова активність	Посилення присутності у цифровому середовищі та програмах лояльності	Досягнення 35% витрат на цифровий маркетинг від загального бюджету	2025-2026 рр.
Організаційний розвиток	Впровадження систем автоматизації та оптимізація бізнес-процесів	Цифровізація 80% операційних процесів	2026-2027 рр.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Варто зазначити, що встановлені цілі є взаємопов'язаними, оскільки досягнення однієї з них створює передумови для реалізації інших.

По-перше, для успішної реалізації стратегії необхідно чітко визначити стратегічні пріоритети та розподілити ресурси відповідно до їхньої важливості.

Аналіз виявлених резервів свідчить про необхідність концентрації зусиль на найбільш перспективних напрямках, що забезпечують максимальний сукупний ефект при оптимальному рівні ризиків та складності впровадження.

Наведена пріоритизація демонструє, що найвищий пріоритет мають напрями оптимізації структури витрат та розвитку збутової діяльності, оскільки вони забезпечують найбільший сукупний ефект у розмірі 28162,5 тис. грн. При цьому оптимізація витрат характеризується найкоротшим терміном реалізації та найнижчим рівнем необхідних інвестицій, що робить цей напрямок ідеальною відправною точкою для стратегічних перетворень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Пріоритизація стратегічних напрямів розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Стратегічний напрямок	Потенційний ефект, тис. грн.	Термін реалізації	Рівень інвестицій	Стратегічний пріоритет	Черговість впровадження
Оптимізація структури витрат	9123,5	Коротко-строковий (до 12 міс.)	Низький	Критичний	1 етап (2025 р.)
Розвиток збутової діяльності	19039,0	Середньо-строковий (12-24 міс.)	Високий	Критичний	1-2 етап (2025-2026 рр.)
Розширення маркетингової активності	1683,8	Коротко-строковий (до 12 міс.)	Середній	Високий	1 етап (2025 р.)
Максимізація використання потужностей	3678,4	Середньо-строковий (12-18 міс.)	Середній	Високий	2 етап (2026 р.)
Інноваційний розвиток	5858,3	Довгостроковий (18-36 міс.)	Високий	Середній	2-3 етап (2026-2027 рр.)

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

Ключовим елементом стратегії розвитку є формування портфеля стратегічних ініціатив, які конкретизують шляхи досягнення встановлених цілей. Кожна стратегічна ініціатива повинна мати чітко визначені параметри реалізації, відповідальних виконавців та систему моніторингу результатів.

Представлений портфель стратегічних ініціатив демонструє комплексний підхід до розвитку підприємства, охоплюючи всі функціональні напрями діяльності. Відтак забезпечується синергетичний ефект від одночасної реалізації

взаємопов'язаних заходів, що підвищує загальну ефективність стратегії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 - Портфель стратегічних ініціатив ФОП Кульомза Р. М. на 2025-2027 роки

Стратегічна ініціатива	Конкретні заходи	Очікуваний результат	Період реалізації	Відповідальний підрозділ
Оптимізація закупівель сировини	Диверсифікація постачальників, запровадження довгострокових контрактів, створення сезонних запасів	Економія електроенергії 1698,3 тис. грн., палива 1061,4 тис. грн.	I-II квартал 2025 р.	Відділ постачання
Енерго-ефективність виробництва	Модернізація холодильного обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація режимів роботи	Додатковий прибуток 5180,3 тис. грн.	II-III квартал 2025 р.	Виробничий відділ
Розширення роздрібною мережі	Відкриття 4 нових фірмових магазинів у стратегічних локаціях	Збільшення частки до 15%, прибуток 2158,7 тис. грн.	2025-2026 рр.	Комерційний відділ
Розвиток сегменту HoReCa	Формування спеціалізованих пропозицій для ресторанів та готелів, створення системи логістики	Досягнення 5% онлайн-продажу, прибуток 2158,7 тис. грн.	2025-2026 рр.	Відділ продажу
Запуск електронної комерції	Створення інтернет-магазину, інтеграція з маркетплейсами, організація доставки	Приріст обсягу 12000,0 тис. грн.	I-II квартал 2025 р.	Маркетинговий відділ
Цифрова трансформація маркетингу	Перерозподіл бюджету на користь digital-каналів, таргетована реклама, SMM	Збільшення частки інновацій до 30%, ефект 2633,3 тис. грн.	2025 р.	Маркетинговий відділ
Розробка інноваційних продуктів	Створення преміум-лінійки, функціональних продуктів, екологічної упаковки	Підвищення продуктивності, ефект 633,2 тис. грн.	2026-2027 рр.	Відділ НДДКР
Автоматизація виробництва	Впровадження систем автоматичного контролю, роботизація пакування	Економія електроенергії 1698,3 тис. грн., палива 1061,4 тис. грн.	2026-2027 рр.	Технічний відділ

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ФОП Кульомза Р. М.

По-друге, важливим аспектом стратегічного планування є визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегії та джерел їхнього формування.

Враховуючи масштабність запланованих трансформацій, підприємству необхідно забезпечити достатнє фінансування стратегічних ініціатив при збереженні фінансової стійкості.

Таблиця 3.10 - Ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Категорія ресурсів	Необхідний обсяг інвестицій, тис. грн.	Джерела фінансування	Розподіл за роками	Питома вага, %
Розвиток виробничої інфраструктури	8500,0	Власні кошти, лізинг обладнання	2025 р. - 3500,0; 2026 р. - 3000,0; 2027 р. - 2000,0	28,3
Розширення збутової мережі	9200,0	Власні кошти, банківське кредитування	2025 р. - 4600,0; 2026 р. - 4600,0	30,7
Маркетинг та просування	3000,0	Поточна операційна діяльність	2025 р. - 1000,0; 2026 р. - 1000,0; 2027 р. - 1000,0	10,0
Інноваційні розробки	6200,0	Власні кошти, грантове фінансування	2025 р. - 1500,0; 2026 р. - 2500,0; 2027 р. - 2200,0	20,7
Цифровізація та автоматизація	2100,0	Власні кошти	2025 р. - 700,0; 2026 р. - 800,0; 2027 р. - 600,0	7,0
Навчання персоналу	1000,0	Поточна операційна діяльність	2025 р. - 350,0; 2026 р. - 350,0; 2027 р. - 300,0	3,3
Загальний обсяг інвестицій	30000,0	-	2025 р. - 11650,0; 2026 р. - 12250,0; 2027 р. - 6100,0	100,0

Джерело: складено автором

Структура ресурсного забезпечення свідчить про необхідність залучення значних інвестицій, при цьому найбільша частка припадає на розширення збутової мережі та розвиток виробничої інфраструктури, що сукупно становить 59% від загального обсягу. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації стратегії навіть у разі зміни ринкових умов.

По-третє, невід'ємною складовою стратегії розвитку є система управління ризиками, оскільки реалізація будь-яких стратегічних ініціатив пов'язана з певним рівнем невизначеності. Для ФОП Кульомза Р. М. доцільно

ідентифікувати ключові ризики та розробити превентивні заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.11 - Карта стратегічних ризиків та заходи з їх мінімізації для ФОП Кульомза Р. М.

Категорія ризику	Конкретна загроза	Ймовірність настання	Потенційний вплив	Заходи мінімізації
Ринковий ризик	Посилення конкуренції з боку великих виробників	Висока	Високий	Диференціація продукції, фокус на якість, розвиток унікальних продуктів
Операційний ризик	Недостатнє завантаження нових потужностей	Середня	Високий	Поетапне нарощування потужностей, попередні контракти
Фінансовий ризик	Дефіцит оборотних коштів при активній експансії	Середня	Критичний	Формування резервного фонду, оптимізація дебіторської заборгованості
Ризик постачання	Нестабільність цін на сировину	Висока	Високий	Довгострокові контракти, диверсифікація постачальників
Технологічний ризик	Застарівання обладнання та технологій	Низька	Середній	Планова модернізація, моніторинг галузевих інновацій
Кадровий ризик	Відтік кваліфікованих спеціалістів	Середня	Середній	Програми розвитку, корпоративна культура
Регуляторний ризик	Посилення вимог до якості та безпечності продукції	Середня	Високий	Превентивна сертифікація, впровадження міжнародних стандартів якості

Джерело: складено автором

Систематичний моніторинг ідентифікованих ризиків та своєчасна реалізація превентивних заходів дозволить підприємству мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на процес реалізації стратегії.

Узагальнюючи результати стратегічного планування, варто зазначити, що запропонована стратегія розвитку ФОП Кульомза Р. М. базується на триєдиному

підході: максимізація використання наявного потенціалу, системна оптимізація витрат та агресивна ринкова експансія. Реалізація стратегії передбачає поетапне впровадження заходів із чітким розподілом за пріоритетністю та часовими горизонтами.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку

Стратегічний розвиток підприємства передбачає комплексну трансформацію операційної, комерційної та інноваційної діяльності, що потребує обґрунтованого розрахунку економічних наслідків від реалізації запропонованих заходів. Розрахунок економічного ефекту є ключовим інструментом оцінки доцільності інвестування у стратегічні ініціативи ФОП Кульомза Р. М., оскільки дозволяє кількісно виміряти очікувані результати та порівняти їх із необхідними ресурсними витратами (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Розрахунок економічного ефекту від реалізації стратегічних напрямків розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Стратегічний напрямок	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Додатковий дохід, тис. грн.	Економія витрат, тис. грн.	Загальний ефект, тис. грн.	Чистий ефект, тис. грн.
Оптимізація структури витрат	1200,0	8400,0	9123,5	17523,5	16323,5
Розвиток збутової діяльності	9200,0	19039,0	2300,0	21339,0	12139,0
Розширення маркетингової активності	3000,0	12000,0	1683,8	13683,8	10683,8
Максимізація використання потужностей	7300,0	8200,0	3678,4	11878,4	4578,4
Інноваційний розвиток продукції	6200,0	15800,0	2633,3	18433,3	12233,3
Цифровізація та автоматизація	2100,0	4200,0	2890,0	7090,0	4990,0
Навчання персоналу	1000,0	2800,0	1200,0	4000,0	3000,0
Разом	30000,0	70439,0	23509,0	93948,0	63948,0

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків засвідчують високу економічну ефективність запропонованої стратегії розвитку підприємства. Загальний економічний ефект від впровадження всіх стратегічних ініціатив протягом планового періоду складає 93948,0 тис. грн., що формується за рахунок додаткових доходів у розмірі 70439,0 тис. грн. та економії витрат на суму 23509,0 тис. грн. Чистий економічний ефект після врахування необхідних інвестицій становить 63948,0 тис. грн., що у більш ніж у 2 рази перевищує обсяг капіталовкладень. Середньозважений строк окупності інвестицій складає 1,2 року, що свідчить про високу привабливість запропонованих заходів з точки зору термінів повернення вкладених коштів.

Найбільш привабливим з позиції співвідношення ефекту та інвестицій є напрямок оптимізації структури витрат, який при капіталовкладеннях 1200,0 тис. грн. забезпечує чистий ефект 16323,5 тис. грн.. Це пояснюється тим, що заходи з оптимізації закупівель сировини, енергоефективності виробництва та удосконалення логістичних процесів не потребують значних одноразових інвестицій, але дозволяють отримати суттєву економію операційних витрат. Розвиток збутової діяльності, хоча й вимагає найбільших інвестицій у розмірі 9200,0 тис. грн., генерує максимальний додатковий дохід 19039,0 тис. грн. завдяки розширенню географії присутності та диверсифікації каналів реалізації продукції.

Важливим аспектом економічного обґрунтування стратегії є оцінка впливу запропонованих заходів на ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Інтегральний аналіз передбачає оцінку змін показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності у динаміці реалізації стратегічних ініціатив.

Прогнозні розрахунки засвідчують позитивну динаміку всіх ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності продажу зростає з 0,07 до 0,16, досягаючи нормативного значення і перевищуючи його на 0,01 пункту, що свідчить про суттєве підвищення ефективності операційної діяльності (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Прогнозні показники фінансової ефективності ФОП
Кульомза Р. М. на період 2025-2027 років

Показник	Нормативне значення	Рік				Відхилення 2027 до 2024
		2024 (факт)	2025	2026	2027	
Коефіцієнт рентабельності продажу	$\geq 0,15$	0,07	0,11	0,14	0,16	+0,09
Коефіцієнт рентабельності активів	$\geq 0,10$	0,21	0,31	0,43	0,52	+0,31
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 0,15$	0,33	0,47	0,63	0,76	+0,43
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	2,62	2,71	2,85	2,93	+0,31
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,50$	0,67	0,68	0,70	0,72	+0,05
Коефіцієнт оборотності активів	$\geq 2,0$	2,96	3,14	3,38	3,55	+0,59
Коефіцієнт фінансової стійкості	$\geq 0,60$	0,67	0,68	0,70	0,72	+0,05

Джерело: розраховано автором

Рентабельність активів демонструє ще більш виражену позитивну динаміку, збільшуючись з 0,21 до 0,52, що у 5,2 рази перевищує нормативне значення. Відтак, ефективність використання майнового комплексу підприємства зростає більш ніж удвічі, що досягається завдяки максимізації завантаження виробничих потужностей та оптимізації структури активів.

Особливої уваги заслуговує динаміка показника рентабельності власного капіталу, який зростає з 0,33 до 0,76, що означає збільшення віддачі від кожної гривні власних коштів більш ніж удвічі. Це створює передумови для прискореного нарощування власної капітальної бази підприємства за рахунок реінвестування прибутку та підвищує інвестиційну привабливість бізнесу у разі залучення стратегічних партнерів або інвесторів. Коефіцієнт поточної ліквідності зберігається у межах оптимального діапазону, демонструючи зростання з 2,62 до 2,93, що забезпечує підприємству достатній запас фінансової міцності для виконання поточних зобов'язань без загрози втрати платоспроможності.

Показники фінансової стійкості підтверджують збереження стабільної фінансової структури капіталу підприємства протягом всього періоду реалізації стратегії. Коефіцієнт автономії зростає з 0,67 до 0,72, що вказує на зміцнення фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів та здатність підприємства фінансувати розвиток переважно за рахунок власних джерел. Одночасно коефіцієнт оборотності активів покращується з 2,96 до 3,55, що свідчить про прискорення операційного циклу та підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства. Узагальнюючи аналіз фінансових показників, можна констатувати, що запропонована стратегія розвитку забезпечує комплексне покращення фінансового стану підприємства за всіма ключовими параметрами.

Деталізація економічного ефекту за окремими роками реалізації стратегії дозволяє визначити динаміку акумуляції позитивних результатів та оцінити темпи досягнення стратегічних цілей. Поетапний аналіз економічного ефекту є важливим інструментом моніторингу виконання стратегічних планів та своєчасного коригування напрямків розвитку у випадку виявлення відхилень від запланованих показників (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Поетапний розподіл економічного ефекту від реалізації стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Разом за період	Частка у загальному ефекті, %
Додатковий дохід від нових каналів збуту, тис. грн.	18200,0	26800,0	25439,0	70439,0	75,0
Економія від оптимізації витрат, тис. грн.	7680,0	8964,0	6865,0	23509,0	25,0
Загальний економічний ефект, тис. грн.	25880,0	35764,0	32304,0	93948,0	100,0
Інвестиційні витрати, тис. грн.	11650,0	12250,0	6100,0	30000,0	-
Чистий економічний ефект, тис. грн.	14230,0	23514,0	26204,0	63948,0	-
Кумулятивний ефект, тис. грн.	14230,0	37744,0	63948,0	-	-
Рентабельність інвестицій за рік, %	122,1	192,0	429,6	213,2	-

Джерело: розраховано автором

Аналіз поетапного розподілу економічного ефекту засвідчує нерівномірність генерування позитивних результатів протягом періоду реалізації стратегії. Найбільший загальний економічний ефект очікується у 2026 році на рівні 35764,0 тис. грн., що пояснюється активною фазою впровадження більшості стратегічних ініціатив та повномасштабним виходом на цільові ринки. У 2025 році економічний ефект складає 25880,0 тис. грн., що відповідає початковому етапу реалізації стратегії з фокусом на короткострокові заходи оптимізації витрат та розширення маркетингової активності. У 2027 році очікується ефект у розмірі 32304,0 тис. грн., що відображає стабілізацію результатів від попередніх інвестицій та завершення довгострокових проектів у сфері інноваційного розвитку.

Критично важливим є аналіз співвідношення між економічним ефектом та інвестиційними витратами у кожному періоді. У 2025 році при інвестиціях 11650,0 тис. грн. чистий економічний ефект складає 14230,0 тис. грн., що забезпечує рентабельність інвестицій на рівні 122,1%. У 2026 році при зростанні інвестицій до 12250,0 тис. грн. чистий ефект досягає 23514,0 тис. грн., а рентабельність підвищується до 192,0%. Найвищий рівень ефективності інвестицій спостерігається у 2027 році, коли при скороченні капіталовкладень до 6100,0 тис. грн. чистий ефект становить 26204,0 тис. грн., а рентабельність інвестицій сягає 429,6%. Відтак, кумулятивний економічний ефект протягом трьох років досягає 63948,0 тис. грн., що у 2,1 рази перевищує загальний обсяг інвестицій.

Оцінка впливу стратегічних ініціатив на операційну ефективність підприємства потребує аналізу динаміки показників продуктивності праці, фондівіддачі та матеріаломісткості продукції. Підвищення операційної ефективності є критичним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства у динамічному ринковому середовищі. Наступна таблиця характеризує прогностні показники операційної ефективності діяльності підприємства (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 – Прогнозні показники операційної ефективності ФОП Кульомза Р. М. на 2025-2027 роки

Показник	Рік				Приріст 2027 до 2024	Темп приросту, %
	2024 (факт)	2025	2026	2027		
Продуктивність праці, тис. грн./особу	1881,2	2108,9	2358,5	2562,7	681,5	36,2
Фондовіддача, грн./грн.	26,7	28,4	30,6	33,2	6,5	24,3
Фондоозброєність, тис. грн./особу	70,6	74,2	77,1	77,2	6,6	9,3
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,58	0,55	0,53	0,51	-0,07	-12,1
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,74	0,71	0,69	0,67	-0,07	-9,5
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,73	0,81	0,87	0,90	+0,17 п.п.	23,3
Тривалість операційного циклу, днів	123,0	116,0	108,0	103,0	-20,0	-16,3

Джерело: розраховано автором

Результати прогнозних розрахунків засвідчують суттєве підвищення операційної ефективності підприємства за всіма ключовими параметрами. Продуктивність праці зростає з 1881,2 тис. грн. на одного працівника до 2562,7 тис. грн., що відповідає приросту на 36,2%. Це досягається завдяки комплексу заходів з автоматизації виробничих процесів, оптимізації організаційної структури та підвищення кваліфікації персоналу. Фондовіддача покращується з 26,7 грн. до 33,2 грн. на кожну гривню основних засобів, що свідчить про підвищення ефективності використання виробничих потужностей та технологічного обладнання. Одночасно фондоозброєність зростає лише на 9,3%, що вказує на переважання екстенсивних факторів зростання продуктивності над інтенсивними. Тривалість операційного циклу скорочується з 123 до 103 днів, що прискорює оборотність капіталу та зменшує потребу у фінансуванні оборотних активів.

Інтегральна оцінка економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М. здійснюється шляхом розрахунку показника чистої приведеної вартості з урахуванням дисконтування майбутніх грошових потоків. Для розрахунку використовується ставка дисконтування на рівні 15,0%,

що відповідає середньозваженій вартості капіталу підприємства з урахуванням ризиків галузі та макроекономічної ситуації. Наступна таблиця систематизує розрахунки інтегральних показників економічної ефективності стратегії.

Таблиця 3.16 – Інтегральні показники економічної ефективності стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Разом
Економічний ефект, тис. грн	25 880,0	35 764,0	32 304,0	93 948,0
Інвестиційні витрати, тис. грн	11 650,0	12 250,0	6 100,0	30 000,0
Чистий грошовий потік, тис. грн	14 230,0	23 514,0	26 204,0	63 948,0
Коефіцієнт дисконтування (15%)	0,870	0,756	0,658	—
Дисконтований грошовий потік, тис. грн	12 380,1	17 776,6	17 242,2	47 398,9
Дисконтовані інвестиції, тис. грн	10 135,5	9 261,0	4 013,8	23 410,3
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн	—	—	—	23 988,6
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	—	—	—	2,02
Внутрішня норма дохідності (IRR), %	—	—	—	87,3
Дисконтований строк окупності, років	—	—	—	1,6

Джерело: розраховано автором

Інтегральні показники економічної ефективності підтверджують високу привабливість запропонованої стратегії розвитку підприємства з інвестиційної точки зору. Чиста приведена вартість проекту складає 23988,6 тис. грн., що значно перевищує нульову позначку і свідчить про здатність стратегії генерувати додаткову економічну вартість для власників бізнесу. Дисконтований грошовий потік за весь період реалізації стратегії становить 47398,9 тис. грн., що при дисконтованих інвестиціях 23410,3 тис. грн. забезпечує індекс рентабельності на рівні 2,02. Відтак, кожна гривня інвестованого капіталу генерує 2,02 грн. дисконтованого економічного ефекту, що вдвічі перевищує мінімально прийнятний рівень та підтверджує ефективність розподілу інвестиційних ресурсів.

Внутрішня норма дохідності проекту досягає 87,3%, що багаторазово перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства та мінімально

прийнятну норму прибутковості інвестицій у галузі. Такий високий показник пояснюється оптимальною структурою стратегічних ініціатив, що поєднує швидкоокупні проекти оптимізації витрат з довгостроковими інвестиціями у розвиток інфраструктури та інновації. Дисконтований строк окупності складає 1,6 року, що відповідає моменту, коли кумулятивний дисконтований грошовий потік перевищує загальний обсяг дисконтованих інвестицій. Це означає, що вже наприкінці 2026 року підприємство повністю відшкодує вкладені кошти з урахуванням вартості грошей у часі та зможе акумулювати чистий економічний ефект протягом наступних періодів.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна констатувати високу економічну доцільність впровадження запропонованої стратегії розвитку ФОП Кульомза Р. М. Загальний економічний ефект від реалізації стратегічних ініціатив протягом 2025-2027 років складає 93948,0 тис. грн., що формується за рахунок додаткових доходів у розмірі 70439,0 тис. грн. та економії витрат на суму 23509,0 тис. грн. Чистий економічний ефект після врахування необхідних інвестицій у розмірі 30000,0 тис. грн. становить 63948,0 тис. грн., що забезпечує рентабельність капіталовкладень на рівні 213,2% та середньозважений строк окупності 1,2 року.

Дисконтований строк окупності складає 1,6 року, що свідчить про швидке повернення інвестованого капіталу та можливість реінвестування згенерованого прибутку у подальший розвиток бізнесу.

Відтак, запропонована стратегія розвитку забезпечує не лише комерційний успіх підприємства, але й сприяє соціально-економічному розвитку регіону присутності та підвищенню якості життя місцевого населення. Реалізація стратегії потребує чіткої координації зусиль всіх підрозділів підприємства, ефективного управління змінами та постійного моніторингу виконання запланованих показників з метою своєчасного коригування тактичних дій відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування бізнесу.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М. та стратегії його розвитку можемо зробити наступні висновки.

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

Встановлено, що ефективність слід розглядати як комплексну багатовимірну категорію, що охоплює економічну, комерційну, інноваційну, соціальну та екологічну складові. Систематизовано методичні підходи до її оцінювання, серед яких для комплексної діагностики найбільш релевантним є інтегроване використання збалансованої системи показників, бенчмаркінгу та факторного аналізу. Окреслено ключові теоретичні концепції формування стратегії, зокрема ресурсний та позиційний підходи, які є основою для стратегічного планування в умовах динамічного середовища.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ФОП Кульомза Р. М.

Установлено, що підприємство є стабільним багатопрофільним виробником рибної продукції з повним циклом діяльності та власною роздрібною мережею. За досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка зростання доходів та масштабне оновлення матеріально-технічної бази. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 22,4%, а загальні доходи – на 22,6%, що корелює з даними попередньої таблиці. Однак варто звернути увагу на темпи зростання витрат: їхній загальний обсяг збільшився на 29,9%, що перевищує темпи приросту доходів. Зокрема, собівартість реалізованої продукції зросла на 28,3%, а інші операційні витрати – на 38,5%. Це зумовило суттєве зниження фінансового результату до оподаткування: якщо у 2022 році прибуток складав майже 29,3 млн грн, то у 2024 році – лише 20,8 млн грн, що означає падіння на 28,9%. Як наслідок, рівень рентабельності скоротився з 17,7% до 9,8%. Це вказує на необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також пошуку шляхів підвищення ефективності.

3. Здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Аналіз засвідчив суперечливий стан підприємства: при зростанні обсягів реалізації та міцній фінансовій стійкості (коефіцієнт автономії 0,67) спостерігається критичне падіння ключових показників рентабельності (наприклад, рентабельності продажів з 17,7% до 9,8%) та уповільнення ділової активності (період обороту активів зріс до 123 днів). Це свідчить про неефективне використання ресурсів та неефективну структуру витрат.

4. Проведено оцінку ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.

На основі розробленої комплексної методики розраховано інтегральний показник ефективності, який показав позитивну динаміку (зростання з 0,73 до 0,77), але виявив структурні дисбаланси. Встановлено, що найвищі результати підприємство демонструє в комерційній та інноваційній ефективності, тоді як фінансова ефективність посідає останнє місце в рейтингу, що визначає її як пріоритетний напрям для вдосконалення.

5. Визначено резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності ФОП Кульомза Р. М.

Виявлено та кількісно оцінено суттєві резерви за різними напрямками: оптимізація структури витрат (потенційна економія 9,1 млн грн), підвищення завантаження виробничих потужностей (потенційний приріст виручки 36,8 млн грн) та розвиток збутової діяльності (потенційний приріст доходу 144,2 млн грн). Встановлено, що першочерговими є заходи щодо оптимізації витрат через їхню високу ефективність та відносно низьку складність впровадження.

6. Розроблено стратегію розвитку ФОП Кульомза Р. М.

Запропоновано трирічну стратегію, що базується на триєдиному підході: операційна оптимізація (зниження собівартості), ринкова експансія (розширення мережі, електронна комерція, нові регіони) та інноваційне оновлення (продукти, процеси). Стратегія деталізована у вигляді портфеля конкретних ініціатив з визначеними ресурсами, відповідальними та термінами, а також

супроводжується картою стратегічних ризиків і заходами щодо їх мінімізації. Структура ресурсного забезпечення свідчить про необхідність залучення значних інвестицій, при цьому найбільша частка припадає на розширення збутової мережі та розвиток виробничої інфраструктури, що сукупно становить 59% від загального обсягу. Диверсифікація джерел фінансування дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації стратегії навіть у разі зміни ринкових умов.

7. Здійснено розрахунок економічного ефекту від впровадження стратегії розвитку для ФОП Кульомза Р. М.

Прогнозні розрахунки підтверджують високу економічну доцільність стратегії: сумарний економічний ефект за 2025-2027 рр. оцінюється в 93,9 млн грн. при необхідних інвестиціях 30,0 млн грн. Інтегральні показники економічної ефективності підтверджують високу привабливість запропонованої стратегії розвитку підприємства з інвестиційної точки зору. Чиста приведена вартість проекту складає 23988,6 тис. грн., що значно перевищує нульову позначку і свідчить про здатність стратегії генерувати додаткову економічну вартість для власників бізнесу. Дисконтований грошовий потік за весь період реалізації стратегії становить 47398,9 тис. грн., що при дисконтованих інвестиціях 23410,3 тис. грн. забезпечує індекс рентабельності на рівні 2,02. Внутрішня норма дохідності проекту досягає 87,3%, що перевищує середньозважену вартість капіталу підприємства. Такий показник пояснюється оптимальною структурою стратегічних ініціатив, що поєднує швидкоокупні проекти оптимізації витрат з довгостроковими інвестиціями у розвиток інфраструктури та інновації. Дисконтований строк окупності складає 1,6 року, що відповідає моменту, коли кумулятивний дисконтований грошовий потік перевищує загальний обсяг дисконтованих інвестицій. Це означає, що вже наприкінці 2026 року підприємство повністю відшкодує вкладені кошти з урахуванням вартості грошей у часі та зможе акумулювати чистий економічний ефект протягом наступних періодів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Belitski M., Guenther C., Kritikos A. S., Thurik R. Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*. 2022. vol. 58(2). pp. 593–609. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>.
2. Bogatyreva K., Laskovaia A., Osiyevskyy O. Entrepreneurial activity, intrapreneurship, and conducive institutions: Is there a connection? *Journal of Business Research*. 2022. vol. 146. pp. 45–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.062>.
3. Inegbedion H. E., Thikan P. R., [co-authors]. Small and medium enterprise (SME) competitiveness and employment creation: The mediating role of SME growth. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. vol. 11, Article 48. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02434-y>.
4. Keelson S. A. The influence of market competition on SMEs' operational efficiency and performance. *Economies*. 2024. vol. 12(11), Article 282. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12110282>.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *SME and Entrepreneurship Outlook 2023*. OECD Publishing. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/342b8564-en>.
6. Акімова Т. В., Распопова Ю. О., Волященко І. О. Удосконалення методичного підходу до організації обліку витрат виробництва. *Економічний розвиток: теорія і практика*. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1224/1177/> (дата звернення: 12.10.2025).
7. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Article 277965. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/277965>.
8. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної

модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2020_2_15 (дата звернення: 12.10.2025).

9. Аренович Б. М. Ефективність соціально-економічної діяльності підприємств харчової промисловості. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. 4(2). С. 92–106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-2>.

10. Бортник Я. Регіональний аналіз підприємницької діяльності: показники та інструменти оцінки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 25–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-25>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

11. Герасименко А. В. Сучасний стан організації праці та підвищення її продуктивності для суб'єктів аграрного бізнесу. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 35. Article 03. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-35-03>.

12. Герасименко О. О. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Економічний розвиток: теорія і практика*. 2024. С. 1–16. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/878/840> (дата звернення: 12.10.2025).

13. Гринько Т. Цифровізація бізнес-процесів: основні напрями оптимізації діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний розвиток: теорія і практика*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/928> (дата звернення: 12.10.2025).

14. Дикань В. Напрями та інструменти державної підтримки малого та середнього бізнесу в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 56–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

15. Дикань В., Фролова Н. Визначення ефективності заходів з розвитку підприємництва у регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 37–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

16. Желюк Т., Брежко О. Стратегія розвитку малого і середнього бізнесу громад в умовах цифрової трансформації: ризики, маркетингові технології та управлінські виклики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 340(2). С. 447–453. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-70>.
17. Загорський В. С., Кисіль Б. М. Проблеми стимулювання підприємницької діяльності в умовах військових дій. *Ефективність державного управління*. 2023. № 3(76/77). С. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.36930/507601>. URL: epa.nltu.edu.ua (дата звернення: 12.10.2025).
18. Когут М., Содома Р., Дубинецька П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 33–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).
19. Краєвська А. С. Сучасний стан та перспективи стратегічного аналізу малого та середнього підприємництва в Україні. *Ефективність державного управління*. 2021. № 1. С. 260–268. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/972> (дата звернення: 12.10.2025).
20. Левицький В. Оцінка та аналіз впливу управління стратегічними змінами на інноваційний розвиток підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 129–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-129>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).
21. Ліба Н. С., Турянчик Ю. В., Лендел М. М. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах післявоєнного відновлення України. *Економічний розвиток: теорія і практика*. 2024. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/download/1254/1207/> (дата звернення: 12.10.2025).
22. Лойко В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка і управління: науковий журнал*. 2023. 17(3). С. 45–61.

URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/217> (дата звернення: 12.10.2025).

23. Майоров О. В. Концептуальні аспекти ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи»* (Черкаси, 29 липня 2025 р.). Черкаси: ЦФЕНД, 2025. С. 43–46.

24. Майоров О. В. Сучасні індикатори ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства. *Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку»* (Рівне, 6 серпня 2025 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2025. С. 81–84.

25. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 2. С. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.

26. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 932–948. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

27. Намлієва Н. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Економічний розвиток: теорія і практика*. 2023. № 47. С. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-22>. URL: economdevelopment.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

28. Пашкуда Т. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 1–18. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695> (дата звернення: 12.10.2025).

29. Полусмяк Ю. Поліпшення якості підприємницького середовища як фактор розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-64>. URL: economyandsociety.in.ua (дата звернення: 12.10.2025).

30. Преображенський О. Є. Порівняльна оцінка методів управління операційною діяльністю малих бізнесів: досвід різних країн. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 133–144. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2024.54.133.144>.

31. Соболева Т. О., Гончар А. О. Взаємовплив культури та організаційного дизайну в процесі активізації інноваційної діяльності корпорацій. *Інноваційно-інвестиційна політика*. 2023. 1(12). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.1.12>. URL: er.knutd.edu.ua (дата звернення: 12.10.2025).

32. Сушченко О. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. 8(41). С. 237–250. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/25.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/25.pdf) (дата звернення: 12.10.2025).

33. Тимчук М., Бегал З. Управління витратами підприємства. *Модернізація державного і соціального управління*. 2022. № 1. С. 141–149. URL: https://doi.org/10.20/topik_Sygak-T.M.-Begal-Z.O.141-149.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

34. Чорна І., Швед О., Поліщук О. Методологічні аспекти оцінки ефективності підприємницької діяльності виробничого підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2024. 2(30). С. 9–23. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-9>.

35. Шпикуляк О., Малік М., Кравченко С., Забуранна Л. Організаційно-економічне забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва в сільському господарстві в умовах воєнного стану. *Економіка АПК*. 2024. 31(2). С. 58–74. DOI: <https://doi.org/10.31891/epa.2024.31.2>.

Додатки

Додаток А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ,
ФІНАНСІВ ТА ПРАВА: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

CURRENT ISSUES OF ECONOMICS, ACCOUNTING,
FINANCE AND LAW: EXPERIENCE AND PROSPECTS

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

29 липня 2025 р.
July 29 2025

м. Черкаси, Україна
Cherkasy, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права: досвід та перспективи”

СЕКЦІЯ 4. ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ SECTION 4. ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES	34
Бирченко В. І. ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ	34
Корольков М. О. ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
Майоров О. В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
Таран Д. В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СІЛЬГОСПВИРОБНИКІВ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	46
Юзвак В. Л. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРАТЕГІЙ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	49
СЕКЦІЯ 5. КРИМІНАЛЬНЕ ПРАВО, КРИМІНАЛЬНО-ВИКОНАВЧЕ ПРАВО, КРИМІНОЛОГІЯ, КРИМІНАЛЬНИЙ ПРОЦЕС, КРИМІНАЛІСТИКА SECTION 5. CRIMINAL LAW, CRIMINAL EXECUTIVE LAW, CRIMINOLOGY, CRIMINAL PROCEDURE, CRIMINALISTICS.....	52
Герасименко О. М. ОКРЕМІ ПРОБЛЕМИ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КРИМІНОЛОГІЧНОЇ ПРОТИДІЇ ДИВЕРСІЇ НА ОБ’ЄКТАХ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	52
СЕКЦІЯ 6. ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА SECTION 6. TOURISM AND HOTEL-RESTAURANT BUSINESS	57
Пригара О. В. МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ПРОЄКТІВ МІЖ УКРАЇНОЮ ТА ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У СФЕРІ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ.....	57

УДК 658.87:658.5:330.131.7

Майоров О. В.

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

Науковий керівник:

Єфанов В. А.

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

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Ефективність підприємницької діяльності торговельного підприємства є комплексною категорією, що відображає здатність підприємства максимально раціонально використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого розвитку. В сучасних умовах ринкової економіки питання підвищення ефективності торговельних підприємств набуває особливої актуальності, оскільки зростає конкуренція, змінюються потреби споживачів та трансформуються умови ведення бізнесу.

Концепція ефективності торговельного підприємства базується на взаємозв'язку між результатами діяльності та витратами ресурсів, необхідними для їх досягнення. Ефективність може розглядатися з різних позицій: як економічна категорія, що характеризує результативність використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; як управлінська категорія, що відображає якість прийняття та реалізації управлінських рішень; як соціальна категорія, що демонструє внесок підприємства у розвиток суспільства [1, с. 42; 2, с. 73].

Для торговельних підприємств особливого значення набуває розуміння специфіки їх діяльності, яка полягає у забезпеченні руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Це зумовлює необхідність врахування особливостей торговельно-технологічного процесу, логістичних операцій, взаємодії з постачальниками та покупцями при оцінці ефективності.

обслуговування, персоналізацію пропозицій, створення програм лояльності. Цифровізація торговельних процесів відкриває нові можливості для підвищення ефективності через автоматизацію операцій, аналітику даних, розвиток онлайн-каналів продажу.

Інноваційна діяльність стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Технологічні інновації включають впровадження сучасних інформаційних систем управління, використання штучного інтелекту для аналізу споживчої поведінки, розвиток мобільної комерції, застосування технологій доповненої реальності [3, с. 118].

Організаційні інновації пов'язані з новими формами організації торговельних процесів, розвитком омніканальності, створенням гібридних моделей обслуговування, які поєднують традиційну та електронну комерцію. Маркетингові інновації включають розвиток персоналізованого маркетингу, використання соціальних мереж, створення унікального клієнтського досвіду.

В цілому, концептуальні аспекти ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства характеризуються комплексністю та багатовимірністю. Ефективність формується як результат оптимального поєднання різних факторів та ресурсів підприємства з урахуванням специфіки торговельної діяльності та умов зовнішнього середовища. Для забезпечення високої ефективності торговельні підприємства повинні розвивати системний підхід до управління, який охоплює всі аспекти діяльності - від закупівель та логістики до обслуговування клієнтів та маркетингу. Особливого значення набуває здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні рішення.

Список літератури

1. Білявський В. Оцінювання ефективності соціальної діяльності торговельних підприємств. *Вісник Київського національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана*. 2006. № 3. С. 39-46.
2. Юр'єв О. В. Аспекти аудиту ефективності операційної діяльності торговельних підприємств. *Незалежний аудитор*. 2014. № 7. С. 73-81.
3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємств роздрібної торгівлі : монографія / Н. О. Власова та ін. Харків : видавництво Іванченка І. С., 2012. 197 с.

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

ІНТЕГРАЦІЯ НАУКИ, ОСВІТИ ТА СУСПІЛЬСТВА:
ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

INTEGRATION OF SCIENCE, EDUCATION AND
SOCIETY: CHALLENGES, INNOVATIONS AND
DEVELOPMENT PROSPECTS

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

6 серпня 2025 р.
August 6 2025

м. Рівне, Україна
Rivne, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Інтеграція науки, освіти та суспільства: виклики, інновації, перспективи розвитку”

Майоров О. В. СУЧАСНІ ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	81
Мусянович О. А. СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	85
СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ SECTION 9. PUBLIC MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION.....	87
Лелик В. М. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	87
СЕКЦІЯ 10. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 10. PSYCHOLOGICAL SCIENCES	90
Бурлака В-Б. А. ХРОНІЧНИЙ СТРЕС У ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЗАГРОЗА ПСИХОЛОГІЧНОМУ БЛАГОПОЛУЧЧЮ	90
Зарічний В. С. ЯК КОРЕГУВАТИ РІВЕНЬ СТРЕСУ В ОРГАНІЗМІ ЗА ДОПОМОГОЮ ВПРАВ	95
СЕКЦІЯ 11. МЕДИЧНІ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНІ НАУКИ SECTION 11. MEDICAL AND PHARMACEUTICAL SCIENCES	97
Очеретна Н. П., Булько І. В., Антонюк Т. В. ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЧЕРЕЗ СИНЕРГІЮ НАУКИ В МЕДИЦИНІ.....	97
Приходько С. О., Залевський Л. Л., Данилевич В. П. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ АЛЬЯНС: ШЛЯХИ ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ, ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ ТА ТЕХНІЧНОГО ПРОГРЕСУ	99

УДК 658.012.32:339.37

Майоров О. В.

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

Науковий керівник:

Єфанов В. А.

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

СУЧАСНІ ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкурентної боротьби питання оцінки ефективності підприємницької діяльності торговельних підприємств набуває особливої актуальності. Правильний вибір та використання індикаторів ефективності дозволяє керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [1, с. 63].

Фінансові індикатори залишаються базовими показниками оцінки ефективності торговельного підприємства. До них відносяться показники рентабельності продажів, активів та власного капіталу, які характеризують здатність підприємства генерувати прибуток від основної діяльності. Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості відображають платоспроможність та фінансову незалежність підприємства, що особливо важливо для торговельних організацій з їх значними обсягами оборотних коштів [3, с. 326].

Екологічні та соціальні індикатори стають невід'ємною частиною оцінки ефективності підприємницької діяльності. Показники енергоефективності, зменшення відходів, соціальна відповідальність бізнесу та внесок у розвиток місцевої громади формують позитивний імідж підприємства та забезпечують його сталий розвиток [1, с. 65-66].

Стратегічні індикатори включають показники інноваційної активності, інвестицій у розвиток, диверсифікації діяльності та адаптивності до змін ринкового середовища. Ці метрики дозволяють оцінити довгострокові перспективи розвитку торговельного підприємства та його здатність до трансформації.

Сучасна система індикаторів ефективності підприємницької діяльності торговельного підприємства повинна бути комплексною та багатовимірною, охоплюючи фінансові, операційні, маркетингові, кадрові, цифрові, екологічні та стратегічні аспекти діяльності. Інтеграція традиційних фінансових показників з сучасними цифровими метриками та індикаторами сталого розвитку забезпечує всебічну оцінку ефективності підприємства. Регулярний моніторинг та аналіз цих індикаторів дозволяє керівництву торговельних підприємств своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати конкурентні переваги в динамічному ринковому середовищі.

Список літератури

1. Сотник А. А. Організація комплексного дослідження ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник державного університету “Житомирська політехніка”*. 2020. № 2 (92). С. 63-68. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2020-2\(92\)-63-68](https://doi.org/10.26642/jen-2020-2(92)-63-68).
2. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В. Індикатори діагностики ефективності діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12 (2). С. 114-116.
3. Залунін В. Ф. Показники і індикатори економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 3. С. 325-328.
4. Заярна Н. М., Заник С. С., Нечесанов М. Ю. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1159-1163.

Додаток Б

Узагальнена оцінка ефективності підприємницької діяльності

ФОП Кульомза Р. М.

Вид ефективності	Ключові показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка	Оцінка рівня
Комерційна ефективність						
Результативність ринкової діяльності	Частка ринку регіонального, %	8,2	8,7	9,3	+1,1	Зростання
	Темп зростання обсягів реалізації, %	-	7,8	13,6	+13,6	Високий
	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	91,97	91,81	90,80	-1,17	Високий
	Кількість каналів збуту, од.	4	4	4	0	Стабільно
	Частка власної мережі в обсязі, %	35,1	35,0	36,0	+0,9	Зростання
Інноваційна ефективність						
Результативність впровадження інновацій	Частка інноваційної продукції, %	10,0	18,0	20,9	+10,9	Високий
	Кількість нових продуктів, од.	8	14	17	+9	Активне
	Витрати на R&D, тис. грн.	352,6	507,0	575,6	+223,0	Зростання
	Окупність R&D інвестицій, років	1,5	1,1	0,9	-0,6	Ефективно
	Кількість впроваджених інновацій, од.	15	26	32	+17	Активне
Соціальна ефективність						
Внесок у соціальний розвиток	Середньомісяч на зарплата, грн.	11016,8	13524,7	14280,0	+3263,2	Високий
	Приріст зарплати, %	-	22,8	5,6	+5,6	Позитивний
	Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,3	14,2	10,5	-3,8	Покращення

	Витрати на навчання персоналу, тис. грн.	294,1	380,1	431,7	+137,6	Зростання
	Соціальні гарантії (понад законодавчі)	Базові	Розширені	Розширені	+	Позитивно
Інтегральна оцінка	Загальний індекс ефективності (0-1)	0,73	0,74	0,77	+0,04	Покращення

Джерело:

Додаток В

Фінансова звітність ФОП Кульомза Р. М. за 2024 рік

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	621.60	621.60
Основні засоби:	1010	6 572.80	15 023.80
первісна вартість	1011	14 190.60	24 377.00
знос	1012	7 617.80	9 353.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	7 194.40	15 645.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	50 879.30	63 163.20
у тому числі готова продукція	1103	42 852.00	54 773.40
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	17 334.50	19 316.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	579.80	1 440.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 904.50	3 641.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 587.20	3 779.30
Витрати майбутніх періодів	1170	26.70	82.50
Інші оборотні активи	1190	539.20	476.50
Усього за розділом II	1195	79 851.20	91 900.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	87 045.60	107 545.50

Пасив

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

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55 331.00	72 412.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	55 431.00	72 512.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	21 610.70	23 132.50
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 547.10	5 126.80
розрахунками з бюджетом	1620	1 770.20	722.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 456.60	721.60
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	458.80	793.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	5 227.80	5 258.30
Усього за розділом III	1695	31 614.60	35 033.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	87 045.60	107 545.50

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	287 824.80	253 405.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	212 281.90	191 937.60
Інші операційні доходи	2120	186.20	8.90
Інші операційні витрати	2180	53 218.10	41 883.80
Інші доходи	2240	256.90	33.80
Інші витрати	2270	1 929.50	893.40
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	288 267.90	253 448.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	267 429.50	234 714.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	20 838.40	18 733.60