

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Кафедра підприємництва та економіки підприємства

Пояснювальна записка

до дипломної
роботи магістра

на тему: «Стратегія та розвиток підприємницької
діяльності»

Виконав: студент групи ЕП-22-1зм
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Волобуєва Юлія Сергіївна
Керівник: доц. к. підприємництва та
економіки підприємства
Ватченко Борис Сергійович

Дніпро – 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет (навчальний центр) економіки, бізнесу та міжнародних відносин

Кафедра підприємництва та економіки підприємства

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегія та розвиток підприємницької діяльності

к

Керівник роботи: Ватченко Борис Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом університету від “ _____ ” _____ 20__ р.

№__ 2. Строк подання студентом роботи

3. Вихідні дані до роботи: Наукові джерела щодо розвитку підприємницької діяльності, фінансова звітність підприємства _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути поняття та сутність підприємницької діяльності; виконати загальна характеристику та організаційну структура підприємств; вивчити методика оцінки впливу підприємницької діяльності на економіку; проаналізувати сучасний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні в умовах війни; виконати аналіз підприємницької діяльності на прикладі ФОП Харченко Тетяна Віталіївна; зробити оцінку розвитку підприємницької діяльності; охарактеризувати стратегію та розвиток підприємницької діяльності підприємства; дослідити реінжиніринг та перспективи розвитку підприємства в умовах війни; розробити

стратегію впровадження нових проєктів реалізації продукції на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рис.1.1. Підходи до вивчення підприємництва, Рис.1.2. Класифікація та групування підприємств, Рис.1.3. Організаційні форми підприємств, Рис.1.4. Види підприємницької діяльності, Рис.1.5. Функції підприємницької діяльності, Рис.2.1. Статистика релокації бізнесу, Рис.2.2. Наявність бізнес-стратегій по регіонах, Рис.2.3. Динаміка зростання кількості ФОП за сферами діяльності за 2022 рік, Таблиця 2.1.Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання з 2015-2022 рр., Рис.2.4. Частка реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств з розподілом на великі, середні та малі підприємства у 2020–2022 роках, Рис.2.5. Продажі діагностичного обладнання - Alpinion, Hiene, Villa, Event Medical та лабораторного обладнання - BioSystems, Euromex, Diestro, 77 Elektronika, Trismed, Таблиця 2.2.Горизонтальний аналіз балансу ФОП Харченко Тетяна Віталіївна за 2021-2022 роки, Таблиця 2.3.Вертикальний аналіз балансу ФОП Харченко Тетяна Віталіївна за 2021-2022 роки, Таблиця 2.4.Показники валового прибутку і рентабельності реалізованої продукції ФОП Харченко Тетяна Віталіївна, Таблиця 2.5.Групування активів та пасивів за ліквідністю, тис. грн., Таблиця 2.6.Аналіз відносних показників ліквідності підприємства, Таблиця 2.7.Аналіз відносних показників ділової активності та рентабельності, Таблиця 3.1.Аналіз клієнта,Таблиця 3.2.SWOT-аналіз діяльності підприємства, Таблиця 3.3.Тижневий план роботи Sale-менеджера

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20__ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка

1	Вибір літератури		
2	Написання першого розділу		
3	Написання другого розділу		
4	Написання третього розділу		
5	Написання вступу та висновків		

Студент _____ **Волобуєва Ю.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Ватченко Б.С.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Волобуєва Ю.С. Стратегія та розвиток підприємницької діяльності.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр / магістр за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». - Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

У роботі було розглянуто поняття та сутність підприємницької діяльності; досліджена загальна характеристику та організаційну структуру підприємств; вивчена методика оцінки впливу підприємницької діяльності на економіку; проаналізовано сучасний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні в умовах війни; виконано аналіз підприємницької діяльності на прикладі ФОП Харченко Тетяна Віталіївна; зроблено оцінка розвитку підприємницької діяльності; охарактеризовано стратегію та розвиток підприємницької діяльності підприємства; досліджено реінжиніринг та перспективи розвитку підприємства в умовах війни; розроблено стратегію впровадження нових проєктів реалізації продукції на підприємстві.

Ключові слова: підприємницька діяльність, підприємство, підприємництво, стратегія розвитку.

ANNOTATION

Volobuieva Y. S. Strategy and development of entrepreneurial activity.

Thesis for obtaining a bachelor's / master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock market activity". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The work considered the concept and essence of entrepreneurial activity; the general characteristics and organizational structure of enterprises were investigated; the method of assessing the impact of entrepreneurial activity on the economy has been studied; the current state of the development of entrepreneurial activity in Ukraine in the conditions of war is analyzed; an analysis of entrepreneurial activity was carried out on the example of Tetyana Vitalyivna Kharchenko FOP; an assessment of the development of entrepreneurial activity was made; the strategy and development of the enterprise's entrepreneurial activity are characterized; researched reengineering and prospects for enterprise development in wartime conditions; a strategy for the implementation of new product sales projects at the enterprise was developed.

Keywords: entrepreneurial activity, enterprise, entrepreneurship, development strategy.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	7
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ</u>	10
<u>1.1. Поняття та сутність підприємницької діяльності</u>	10
<u>1.2. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства</u>	18
<u>1.3. Методика оцінки впливу підприємницької діяльності на економіку</u>	28
<u>Висновки до розділу 1</u>	34
<u>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</u>	36
<u>2.1. Сучасний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні в умовах війни</u>	36
<u>2.2. Аналіз підприємницької діяльності на прикладі ФОП Харченко Тетяна Віталіївна</u>	44
<u>2.3. Аналіз фінансових показників підприємства</u>	53
<u>Висновки до розділу 2</u>	57
<u>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</u>	60
<u>3.1. Стратегія та розвиток підприємницької діяльності підприємства</u>	60
<u>3.2. Реінжиніринг та перспективи розвитку підприємства в умовах війни</u>	65
<u>3.3. Розробка стратегії впровадження нових проєктів реалізації продукції на підприємстві</u>	75
<u>Висновки до розділу 3</u>	82
<u>ВИСНОВКИ</u>	84
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</u>	89
<u>ДОДАТКИ</u>	95

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні розвиток підприємництва є однією з передумов повноцінної ринкової економіки, сталого економічного розвитку та стабільності в країні. Ринкова економіка не може функціонувати без більшості малих підприємств, які є двигуном конкуренції. Мале підприємство забезпечує необхідну насиченість українського ринку, тенденцію до цінової стабільності, конкурентне середовище, яке відсутнє для великих компаній - монополістів, що гальмує процес впровадження нових технологій.

З метою підтримки економіки України дедалі гостріше постає питання про необхідність зосередитися на розвитку малого та середнього бізнесу. Це економічно вигідно, оскільки завдяки створенню компаній створюється багато нових робочих місць. Через обмежені фінансові та людські ресурси найбільшому ризику піддається малий і середній бізнес, особливо під час рецесії. Тому ці організації та індивідуальні підприємці потребують всебічної підтримки з боку державних і муніципальних органів - ріелторської, фінансової, інформаційної, консультаційної та ін.

Багато політиків і вчених вважають заохочення створення нових компаній перспективним способом досягнення економічного зростання. Це переконання також є основною мотивацією для більшості досліджень у цій галузі. Розвиток малого бізнесу стимулює економіку шляхом створення робочих місць, надання товарів і послуг і сприяння торгівлі. Нові та вдосконалені продукти, послуги чи технології дозволяють підприємцям виходити на нові ринки та створювати нові багатства.

Крім того, більша зайнятість і вищі доходи сприяють зростанню національного доходу у вигляді більших податкових надходжень і державних витрат. Ці доходи уряд може використати для інвестування в інші галузі, які переживають труднощі.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є аналіз стратегії та розвитку підприємницької діяльності.

На основі мети задано наступні задачі:

- розглянути поняття та сутність підприємницької діяльності;
- виконати загальна характеристику та організаційну структура підприємств;
- вивчити методику оцінки впливу підприємницької діяльності на економіку;
- проаналізувати сучасний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні в умовах війни;
- виконати аналіз підприємницької діяльності на прикладі ФОП Харченко Тетяна Віталіївна;
- зробити оцінку розвитку підприємницької діяльності;
- охарактеризувати стратегію та розвиток підприємницької діяльності підприємства;
- дослідити реінжиніринг та перспективи розвитку підприємства в умовах війни;
- розробити стратегію впровадження нових проєктів реалізації продукції на підприємстві.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дипломної роботи є підприємницька діяльність. Предметом дипломної роботи є стратегія та розвиток підприємницької діяльності.

Методика дослідження. Для реалізації досліджень у роботі використовувались комплекс методів і підходів. Діалектичний, системний та структурний методи застосовувались під час розробки механізму підвищення ефективності діяльності підприємництва в Україні. Історичний і логічний методи були задіяні в ході дослідження теоретико-методологічних підходів до розвитку підприємства.

Законодавча, нормативна база та джерела первинної інформації. Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові

акти з питань ефективного управління персоналом підприємства, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та економічна звітність досліджуваного підприємства, монографії, наукові статті.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків. Робота викладена на 95 сторінках, містить 9 таблиць, 10 рисунків, 1 сторінок додатків. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ

1.1. Поняття та сутність підприємницької діяльності

Значну увагу дослідженню розвитку підприємництва приділяли відомі дослідники. Особливо важливо зрозуміти теоретико-методологічні основи становлення та розвитку, визначити принципи діяльності, виділити основні чинники, що формують бізнес-середовище. Історія сучасного підприємництва сягає середньовіччя. Серед підприємців того часу були місіонери, бізнесмени, ремісники тощо. Розвиток капіталізму викликав прагнення до багатства та необмежених прибутків.

Підприємець зазвичай працює на власній фабриці, хоча є власником засобів виробництва. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробив протягом 18-19 ст. Так робили відомі західні економісти А. Сміт, Д. Рікардо та ін. Аналіз використання капіталу з метою отримання прибутку був започаткований А. Смітом, який у своєму вченні розрізняв поняття «оборотний» капітал і «первинний» капітал. А. Сміт також досліджував використання оборотного капіталу та основного капіталу в сільському господарстві, тобто він вважав, що частина капіталу ферми, яка використовується для сільськогосподарського обладнання, є основним капіталом, а інша частина використовується для оплати праці та підтримки виробництва робітників і інші.

Він бере прибуток з першої частини капіталу, якою володіє сам, і проводить відповідні розрахунки з другої частини. Отже, до складу основного капіталу входять: витрати на вирощування худоби та знарядь праці, а також витрати на придбання кормів, утримання засобів виробництва, утримання працівників становлять оборотний капітал. А. Сміт підкреслював, що праця є джерелом існування людини. Підприємницька діяльність дає людині можливість задовольняти власні потреби за рахунок власних інтересів. Один

видатний дослідник вважає, що ринкові відносини не можуть існувати без розвитку конкуренції. Д. Рікардо підтримував думку А. Сміта про необхідність розвитку конкуренції, оскільки вона визначала вартість товарів на рівні, достатньому для того, щоб заробітна плата та інші витрати, що використовуються для підтримки факторів виробництва, були пропорційними до капітальних витрат. При цьому, як зазначає Д. Рікардо, підприємець обирає ту діяльність, якій він надає перевагу. Кожен підприємець оптимізує розподіл свого капіталу, щоб максимізувати прибуток [1].

Розвиток вільної торгівлі розширив можливості для підприємницької діяльності. Цьому також сприяє наявність конкуренції та зменшення державного контролю. А. Маршалл зазначав, що для торгівлі та промисловості характерні незалежність, свобода вибору в прийнятті рішень, здатність до прогнозування, свобода виробництва та підприємництва. Він зосереджується на прагненні підприємця до прибутку, який є суттєвим прибутком від підприємницької діяльності.

Погляди таких дослідників, як Маршалл, того часу зосереджувалися переважно на необхідності вивчення існування та розвитку вільного підприємництва. Він особливо наголошував на ролі прибутку в підприємницькій діяльності, вважаючи його найбільш стійким стимулом. Подібної точки зору дотримувався Дж. М. Кейнс, але особливу увагу він звернув на роль грошей. Зокрема, Дж. М. Кейнс вважав, що підприємець - це людина, яка прагне отримати прибуток у формі грошей. Таким чином, підприємницький прибуток є показником переваг підприємництва над спекуляцією та максимізується завдяки підприємницькому прибутку. Теорія Кейнса повністю змінила припущення попередньої економічної теорії. Він наголосив на ролі родини у підприємницькій діяльності.

Значний внесок у підвищення ролі підприємництва зробили ідеї видатного економіста та дослідника Й. Шумпетера. Слід визнати, що вчення Й. Шумпетера створило сучасний погляд на підприємництво, що визнає новизну та інноваційні фактори [1].

Розвитку підприємницької діяльності присвячені праці відомих економістів і дослідників, таких як А. Хоскінг, який запропонував поняття «функції підприємства», до яких належать: фінансовий облік, персонал, виробництво, маркетинг, матеріально-технічне забезпечення. Він включає такі елементи підприємницької діяльності: політичну ситуацію, економічне середовище, технологію, право, соціальну культуру, систему та природне чи географічне середовище [1].

Р. Хізріч зазначив, що підприємництво - це процес створення нової вартості, на його думку, підприємець - це людина, яка бере на себе фінансові, психологічні та соціальні ризики та отримує належну винагороду та задоволення від досягнутих досягнень. Підводячи підсумок, погляди відомих дослідників можна сформулювати так: Теоретичні основи підприємницької діяльності описуються як еволюційний процес, який відбувається поетапно і цілеспрямовано.

Такий підхід дає змогу визначити тенденції та перспективи розвитку підприємництва як виду економічної діяльності в аграрному секторі. Сучасний погляд на підприємництво як економічну категорію отримав подальший розвиток. В аграрному секторі економіки вони стали елементом бізнесу, способом господарювання, способом життя. Деякі вітчизняні дослідники заперечують тотожність двох понять «бізнес» і «підприємництво».

Тому М. Малік вважає, що це не рівнозначні поняття, оскільки бізнесмен може не бути підприємцем [2]. Проаналізувавши існуючі визначення двох понять «бізнес» і «підприємництво», ми вважаємо, що хоча ці два поняття дуже близькі за значенням, можна погодитися, що два поняття «бізнес» і «підприємництво» не є однаковими або різних поглядів достатньо. На наш погляд, бізнес є більш широким і комплексним поняттям. Тому в цьому дослідженні основна увага буде зосереджена на розгляді підприємницької діяльності. Існує багато визначень підприємництва.

Сучасні дослідники розглядають підприємництво як динамічний і активний елемент бізнесу, активну і самостійну діяльність, яка здійснюється

громадянами або об'єднаннями громадян на власний ризик і майнову відповідальність з метою виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

Сучасні трактування підприємництва різноманітні. Тому підприємництво слід розглядати не як статичне поняття, а як динамічне поняття, яке постійно розвивається, змінюється, наповнюється новим змістом, а тому потребує вдосконалення. Й. Шумпетер вважає підприємництво складним явищем, в невизначених умовах спрямоване підприємництво на отримання прибутку. При цьому підприємець повинен володіти: незалежністю, компетентністю, інформованістю, врівноваженістю, здатністю встановлювати непотрібні зв'язки, миттєво приймати рішення, ризикувати, оскільки він відповідає за долю своїх підлеглих. Підприємці мають бути кваліфікованими менеджерами, готовими йти на компроміси, шукати та знаходити інноваційні рішення [15].

Водночас багато вчених вважають, що сформувані загальноновизнану теорію підприємництва поки що неможливо через:

- неоднозначність феномену підприємництва протягом усього його історичного розвитку;
- різноманітність методів та інструментів дослідження;
- мотивації підприємницької діяльності. мінливість діяльності.

Функціональні характеристики діяльності підприємців і власників, підприємців і менеджерів розподілені нечітко. У підприємницького класу відсутні соціальні характеристики.

Тому сьогодні підприємництво має багато визначень: «особлива здатність до організації господарської діяльності», це відкритий процес пошуку нових методів виробництва, позбавлення від будь-яких обмежень, прагнення до перспектив розвитку бізнесу, пошуку каналів збуту нової продукції. Тому вони зосередили свою увагу на інноваційній функції та підвищенні ролі підприємницької особистості [15].

З методологічної точки зору цікавим є підхід розглядати підприємництво як складне багаторівневе системне утворення, виокремлюючи його чотири рівні (рис.1.1) [9]:

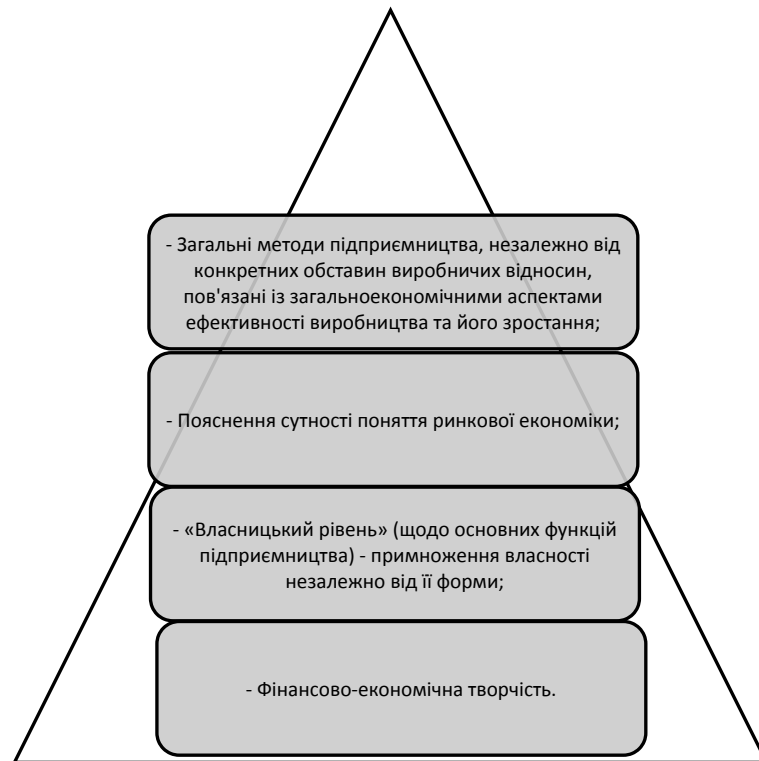


Рис.1.1. Підходи до вивчення підприємництва

Підприємництво також визначається як комплексне соціально-економічне явище, що охоплює три складові:

- відділ ринкової економіки;
- вид економічної діяльності;
- створення нового процесу.

З теоретичної точки зору більш розумною є позиція вважати підприємництво діалектичною єдністю конкретних суспільних форм і загальноекономічного змісту. Визначаючи роль підприємництва в суспільстві, важливо мати чітке уявлення про його функції, а саме: досліджувати багатогранну роль підприємництва в соціальному, політичному, екологічному та економічному житті суспільства. Вивчаючи літературу, маємо підстави зробити висновок, що наукова думка заклала певну основу розуміння підприємництва та уточнила функціональні особливості підприємців.

Відповідно до історичного підходу до розвитку підприємницьких функцій її становлення поділяють на чотири етапи:

- 1) Формування та усвідомлення ризику;
- 2) Інноваційний характер теорій динамічного зростання та економічного розвитку;
- 3) Формування підприємницької особистості та її роль в економічній структурі;
- 4) Зрозумійте цей процес природно. Розгляд кожного фактора дає змогу визначити функцію та роль підприємництва в економіці. Ризик - поняття історичне.

Людина усвідомлює можливі небезпеки, включно з втратою здоров'я або навіть життя. Ризик також є економічним поняттям, і його суть пов'язана з ймовірністю виграшу, позитивного результату або з можливістю програшу, невдачі. Функції ризику та невизначеності актуальні для підприємців - людей, які приймають рішення в умовах невизначеності та чиї доходи та збитки є результатом ризику.

Основою віднесення функції ризику до особливостей підприємницької діяльності є пряма залежність між винагородою підприємця та розміром можливих збитків. Керуючись інтересами, фермери хочуть отримати більший дохід. Відповідно до теорії підприємницького доходу, розробленої в ході подальших досліджень ризику як функції підприємництва, останній є витратою на ризик і, отже, якісно відрізняється від авансового капітального прибутку та заробітної плати як винагороди власникам і менеджерам. Тому функції підприємців відрізняються від функцій капіталістичних власників і менеджерів.

Введення поняття підприємницького доходу як плати за ризик дозволило акцентувати увагу на багатьох теоретичних і практичних аспектах ризику.

1. При аналізі підприємницьких функцій використовуйте обов'язкові метрики витрат або прибутку за рахунок альтернативних дій. Порівнюючи варіанти, підприємці обирають варіант із набагато більшими шансами на

виграш, ніж на програш. Це вимагає розрахунку ризиків і розробки планів діяльності, в тому числі бізнес-планів.

2. Розподіл ризиків. З визначення операційного доходу видно, що частина ризику несеться через страхові відшкодування. Тому комерційне страхування є обов'язковим, особливо в сільському господарстві як найбільш ризикованому секторі економіки. Іншою формою розподілу ризиків є об'єднання бізнесу.

3. Підприємці не можуть заздалегідь повністю прорахувати ймовірність прибутку чи збитку. Тому було введено поняття невизначеності як особливого виду ризику, коли дохід неможливо розрахувати чи виміряти. Фактично, з одного боку, майже кожен суб'єкт господарювання має певну відповідальність, яка не компенсується компенсацією. З іншого боку, необхідно знизити рівень невизначеності, тому що є значні обов'язки, які не можуть бути компенсовані компенсацією, і підприємці будуть шукати інші способи задоволення своїх потреб. У кожному випадку повинна бути визначена система винагороди за ризик.

4. Ступінь ризику підприємців тісно пов'язаний з фактором часу: зі збільшенням часового інтервалу між початком витрат і отриманням результатів зростає ступінь невизначеності у підприємницькій поведінці. Таким чином, ризики вирощування продуктів рослинного походження та продуктів тваринного походження відрізнятимуться, що призведе до різних рівнів їх розвитку. Якщо високі доходи не компенсують вищі ризики, то це виробництво приречене на загибель. Для прикладу можна навести виробництво продукції тваринництва, багаторічних насаджень. Водночас вирощування зернових культур, цукрових буряків та насіння соняшнику є менш ризикованим та більш прибутковим на вкладений капітал, що робить їх більш привабливими для підприємницької діяльності.

5. Прийняття рішень в умовах невизначеності, особливо в країнах з перехідною економікою, ставить досить жорсткі вимоги до функції ризику підприємців. Тому сучасні стратегії ризику є зваженими та безпечними у всіх аспектах, найважливішими з яких є: вибір ідеї, підбір персоналу, фінансування,

терміни. Тому ризик є однією з характерних функцій підприємництва, а його розмір безпосередньо пов'язаний з матеріальною винагородою. Усвідомлення цього вимагає від підприємців низки практичних дій, включаючи планування ризиків, розподіл ризиків, визначення розміру комісії за ризики в колективних структурах і розробку стратегій ризиків у всіх напрямках. Інновація є основним елементом функціональної характеристики підприємництва. Під інновацією розуміється діяльність інноватора, тобто того, хто впроваджує щось нове, порушує усталені правила і норми, сприяє поступальному розвитку. Рушійною силою перебудови економічного життя є підприємство.

Інновація являє собою нову комбінацію факторів, які можна реалізувати в п'яти сферах:

- 1) Виробляти нові продукти та нові якості існуючих продуктів;
- 2) Запровадження нових методів виробництва, які не обов'язково ґрунтуються на наукових відкриттях або нових методах комерційного використання супутніх товарів;
- 3) Розвивати нові ринки збуту;
- 4) Розвиток нових ринків сировини;
- 5) Провести відповідну реструктуризацію, наприклад надання (посилення) монопольного становища за рахунок іншого бізнесу.

Підприємницька діяльність передбачає постійний і систематичний пошук змін і використання можливостей. У кризових ситуаціях, коли підприємницька активність різко зростає, сільські підприємці використовують усі можливі джерела інновацій. Джерелом перших чотирьох інноваційних можливостей є саме підприємство, їх також найпростіше реалізувати.

Можна навести багато прикладів, коли несподівані успіхи чи невдачі стають джерелами нових можливостей: змін у процесах, технології, організації виробництва та праці, менеджменті, нових ринків збуту готової продукції та доступу до необхідних засобів виробництва, форм фінансування.

1.2. Загальна характеристика та організаційна структура підприємства

Підприємства можна класифікувати та досліджувати за різними критеріями.

Класифікація та групування підприємств (рис. 1.2) [9]:

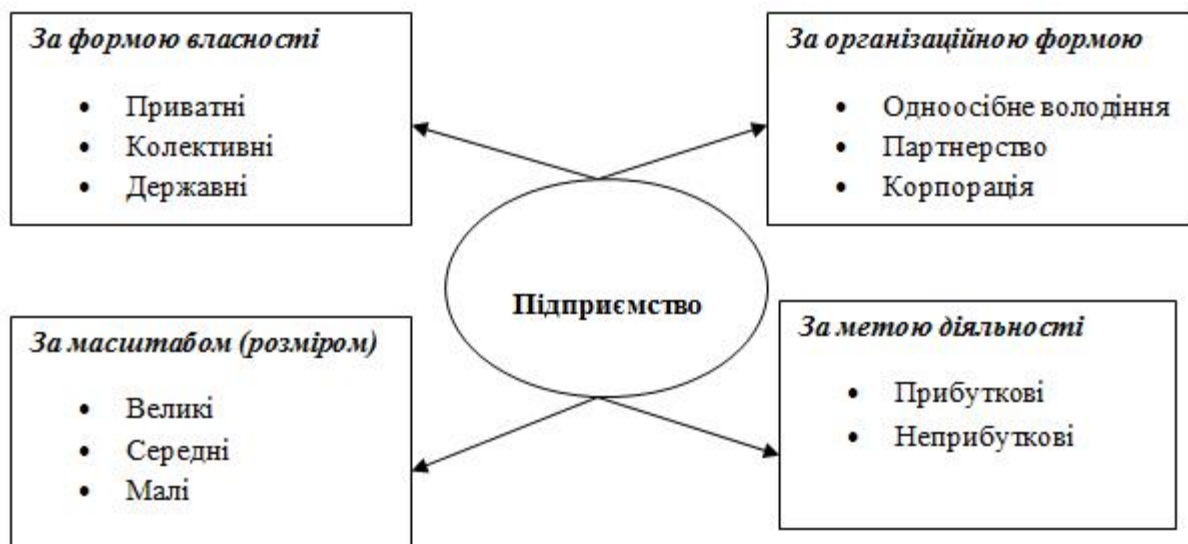


Рис.1.2. Класифікація та групування підприємств

Підприємства поділяються на форми власності: приватні, що належать одній особі, колективні - належать колективу, державні - належать суспільству.

Окремі організаційні форми бізнесу відповідають формам власності (рис.1.3) [9].

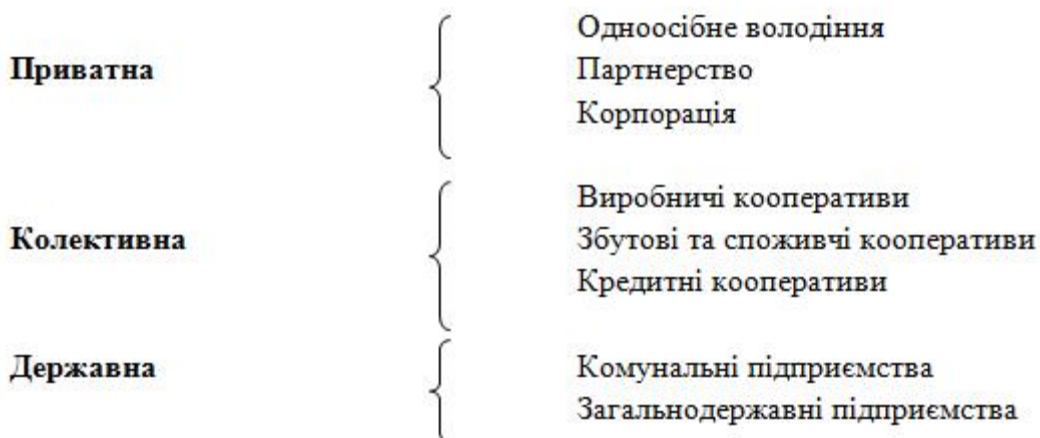


Рис.1.3. Організаційні форми підприємств

Приватна власність є основою ринкової економіки. За метою діяльності підприємства поділяються на прибуткові та неприбуткові. Для прибуткового бізнесу мета отримання прибутку є вирішальною. Для неприбуткового підприємства прибуток не є метою діяльності. Але якщо в процесі господарської діяльності їх дохід перевищить витрати, то різниця буде повністю повернута підприємству з метою його розширення або модернізації.

Цілями неприбуткового підприємства (організації) можуть бути:

- для спілок, творчих спілок письменників, композиторів, художників - для захисту інтересів окремих груп населення;
- підходить для університетів, коледжів, шкіл, клубів - навчання та освітні заходи;
- підтримка Червоного Хреста, благодійних організацій, об'єднань людей з інвалідністю - благодійна діяльність;
- для товарів і бірж - спростити ринкові відносини і надати їм більш цивілізовану форму.

Підприємництво в Україні може здійснюватися підприємцем у будь-якій організаційній формі, передбаченій законодавством України.

Підприємство є однією з основних організаційно-правових форм підприємницької діяльності. Підприємства поділяються на такі види:

- приватні підприємства, засновані на особистій власності;
- колективні підприємства, засновані на трудовій колективній власності;
- бізнес-асоціації;
- підприємства, засновані на власності об'єднань громадян;
- комунальні підприємства, засновані на власності відповідної територіальної громади;
- державні підприємства, засновані на державній власності, у тому числі казенні.

Підприємство - це самостійна господарююча юридична особа з правами юридичної особи, яка провадить виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Підприємства мають самостійний баланс, розрахунковий (поточний) та інші рахунки в установах банків, мають фірмові печатки, ідентифікацію товарів і послуг.

Підприємство можна віднести до малого за оборотом і кількістю працівників (незалежно від форми власності).

До малих підприємств належать нові та існуючі підприємства, у яких не більше ніж:

- промисловість і будівництво - 200 осіб;
- інші підрозділи виробничої зони - 50 осіб;
- наука та наукове обслуговування - 100 осіб;
- 25 осіб у невиробничих відділах;
- роздрібна торгівля - 15 осіб.

Законодавство України регулює особливості створення та діяльності малих підприємств.

У країні можуть здійснювати діяльність інші види і категорії підприємств, у тому числі орендні, створення яких не порушує законодавчих актів України.

Джерелами корпоративного майна є:

- грошові та матеріальні внески засновника;
- доходи, отримані від реалізації продукції та інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- позики банків та інших кредиторів;
- капітальні інвестиції та бюджетні дотації;
- доходи від роздержавлення та приватизації майна;
- придбавати майно інших підприємств і організацій;
- безоплатні або благодійні пожертви, пожертви організацій, підприємств і громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємства мають право добровільно об'єднувати виробничу, наукову, комерційну та іншу діяльність, не порушуючи антимонопольного законодавства України.

Підприємства можуть об'єднати зусилля, щоб:

- асоціація - договірне об'єднання, створене для постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу чи комерційну діяльність будь-якого члена;

- корпорація - договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів і наділене індивідуальними повноваженнями для централізованого регулювання діяльності кожного учасника;

- консорціуми - тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільних цілей;

- концерни - статутні об'єднання промислових підприємств, наукових організацій, транспортних, банківських, торговельних тощо, які повністю залежать від одного або групи підприємств;

- інші об'єднання за галузевими, географічними та іншими принципами.

Асоціація діє на підставі договору або статуту, який затверджується її засновниками або власниками. Підприємства, що входять до певної організаційної структури, зберігають права юридичних осіб і на них поширюється дія Закону України про підприємницьку діяльність.

Рішення про створення об'єднання (статутний договір) та статут об'єднання затверджуються Антимонопольним комітетом України в порядку, встановленому чинним законодавством. Асоціація є юридичною особою, яка може мати окремий зведений баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, а також печатку. Реєстрація об'єднань здійснюється в порядку, передбаченому цим Законом. Якщо інше не передбачено установчим договором (статутом), об'єднання не приймає зобов'язань дочірніх підприємств, а підприємства не беруть зобов'язань об'єднання.

Відносини, пов'язані з українським бізнесом, регулюються вищезазначеними законами, а також спеціальним законодавством (податковим, митним, валютним, фінансовим, інвестиційним тощо), які регулюють особливості, сторони та види господарської діяльності України.

Крім підприємств, прийнято також розрізняти такі організаційно-правові форми, як організації та установи.

Організації також можуть займатися підприємницькою діяльністю. Різниця між підприємствами та організаціями полягає в тому, що підприємства в основному виробляють певну продукцію та товари, тоді як організації зазвичай виконують певні завдання та надають послуги.

Установа переважно надає послуги: культури, освіти, медицини та надання спеціальних послуг (приватні школи тощо).

Відповідно до Закону України «Про господарські товариства» прибутковими товариствами вважаються підприємства, установи, організації, створені юридичними особами і громадянами на основі договору про об'єднання їх майна та здійснення комерційної діяльності з метою одержання прибутку [19]. Підприємства можуть займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не порушує законодавства України.

За формою спільної власності та відповідальності організаційні форми товариств можна поділити на такі види:

- товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ/LTD);
- товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ);
- повне товариство;
- командитне товариство;
- акціонерне товариство (АТ).

Фірмове найменування повинно містити вид товариства (для повних і командитних товариств) - прізвища (імена) учасників товариства та інші необхідні відомості. Назва компанії вказується в установчих документах компанії.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - це товариство зі статутним фондом, поділеним на транші, розмір яких визначається установчими документами. Кожен учасник товариства з обмеженою відповідальністю вносить відповідні частки (паї) і несе обмежену відповідальність за боргами товариства в межах свого вкладу в капітал.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) - це товариство, статутний фонд якої поділений на транші, розмір яких визначається статутними документами. Члени ТДВ відповідають за своїми боргами своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум також власним майном у тому ж розмірі, що й усі учасники (кратно кожному внеску). Межі відповідальності встановлюються в установчих документах.

Повне товариство (ПТ), або товариство з необмеженою відповідальністю - це товариство, в якому учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Командитне товариство (КТ) - це товариство, до складу якого входять один або кілька учасників, все майно яких відповідає за зобов'язаннями товариства (повні товариші), і один або кілька учасників, відповідальність яких обмежується їх вкладом у майно товариства (командитист).

Акціонерне товариство (АТ) - товариство, яке поділяє свій статутний фонд на певну кількість акцій однакового номіналу і бере на себе борги тільки майном товариства. Акціонери несуть відповідальність за компанію лише в межах належних їм акцій. Загальна номінальна сума випущених акцій становить статутний фонд корпорації, який не може бути меншим за суму, що дорівнює мінімальній заробітній платі в розмірі 1250 доларів США (розраховується на основі мінімальної заробітної плати, що діє на момент реєстрації) корпорації.

Ознаками акціонерного товариства є:

- публічна, її акції можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та торгівлі на біржі;

- закрита, її акції розміщуються засновником і не можуть розміщуватися через підписку, а також не можуть торгуватися на біржі;

Закрите акціонерне товариство може зареєструвати належні йому акції відповідно до законодавства про цінні папери та в порядку, встановленому фондовою біржею, внести зміни до статуту товариства та реорганізуватися у відкрите акціонерне товариство.

Таким чином, підприємства поділяються на такі види:

- приватні підприємства, засновані на особистій власності;
- колективні підприємства, засновані на трудовій колективній власності;
- бізнес-асоціації;
- підприємства, засновані на власності об'єднань громадян;
- комунальні підприємства, засновані на власності відповідної територіальної громади;
- державні підприємства, засновані на державній власності, у тому числі казенні.

Підприємницька діяльність різноманітна за формами і багата за змістом і відіграє вирішальну роль у розвитку нової національної економіки. Досвід розвинених країн у розвитку підприємництва може стати рушійною силою для відновлення та формування конкурентоспроможної української економіки. Поняття «підприємництво» є самостійною економічною категорією.

Стаття 42 Господарського Кодексу України [11] «Підприємництво як вид господарської діяльності» визначає «Підприємництво - це самостійна, ініціативна і систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктом господарювання (підприємцем) на власний ризик з метою досягнення економічної та соціальної цілі». Окреслено підприємницьку діяльність з різних аспектів. Фактично підприємництво можна поділити на такі види (рис. 1.4) [12].



Рис.1.4. Види підприємницької діяльності

Виробниче підприємництво характеризується використанням підприємцями всіх можливих факторів виробництва для виробництва продукції та надання послуг для створення духовних благ і продажу їх кінцевим споживачам. Особливістю торговельного підприємництва є доведення продукції від виробника до споживача для прискорення товарообігу та підвищення рівня витрат обігу. Кредитне підприємництво є особливим видом підприємницької діяльності, оскільки воно передбачає купівлю-продаж певного товару - валюти. Страхове підприємництво - це діяльність, яка передає певну частку ризику організації спеціалізованій установі (тобто страховій компанії) і знижує страхові ризики шляхом передачі частини ризику. Частина доходу перераховується іншому суб'єкту господарювання[12].

Багатоплановий характер підприємницької діяльності дозволяє вирішити багато ключових проблем національної економіки. Це відбувається через створення робочих місць для подолання рівня безробіття, тим самим збільшуючи податкові надходження в країну; через впровадження передових технологій та інновацій, створення товарів і послуг, які можна використовувати як інструменти для підвищення конкурентоспроможності країни на ринку. Вирішення зазначених проблем не тільки прискорить підвищення рівня розвитку підприємств, але й прискорить підвищення рівня розвитку всієї країни. Підприємницька діяльність ставить цілі та вирішує завдання внаслідок виконання властивих їй функцій (рис. 1.5) [12].

Перелік основних функцій підприємництва доповнюється також іншими не менш важливими функціями, які формуються під впливом умов підприємницької діяльності та її характеру (рис.1.5).



Рис.1.5. Функції підприємницької діяльності

На практиці виділяють такі функції [16]:

- загальна економія - задоволення потреб споживачів досягається шляхом виробництва товарів, надання послуг і реалізації проектів;
- суспільство - покращення добробуту завдяки створенню нових можливостей зайнятості;
- політика - створить хорошу політичну атмосферу.

Через сутнісні характеристики підприємницької функції можна узагальнити особливу роль підприємницької діяльності у формуванні ефективної національної економіки.

Підприємницький сектор відіграє особливу роль в економічному розвитку через його здатність швидко адаптуватися до нових вимог ринку і таким чином мати стабільну конкурентоспроможність. Суб'єкти малого та середнього підприємництва здатні забезпечити зайнятість населення в такій же мірі, як і великі підприємства та корпорації. Завдяки своїй ліквідності суб'єкти господарювання, на відміну від представників великих підприємств, мають можливість негайно впроваджувати передові технології та інновації. Крім того, підприємництво є основою для формування суспільного класу, зацікавленого в політичній стабільності країни та покращенні якості життя.

Як найбільша форма підприємницької діяльності, мале підприємництво може вирішити ряд гострих соціальних проблем:

- дозволити великій кількості людей брати участь в активній економічній діяльності, тим самим зменшуючи безробіття;
- розширення конкурентного середовища та послаблення монополій;
- переорієнтувати діяльність суб'єктів малого підприємництва на виробництво дефіцитних товарів і послуг та заповнення відповідних відкритих ринкових прогалів;
- формують важливий клас дрібних власників, створюють умови для появи середнього класу, служать запорукою соціальної економіки та соціальної стабільності.

Сучасне підприємництво базується на кількох основних принципах, що охоплюють усі аспекти підприємницької діяльності.

Вони включають:

- свобода вибору видів діяльності, не заборонених чинним законодавством;
- добровільна участь у підприємницькій діяльності коштами та майном фізичних та юридичних осіб;
- план самостійної творчої діяльності;
- самостійно вибирати постачальників і споживачів, які виробляють і реалізують продукцію;
- самостійно встановлювати ціни, що відповідають вимогам чинного законодавства;
- залучати і використовувати матеріально-технологічні, фінансові, трудові, природні та інші ресурси, не заборонені чи обмежені законом;
- безоплатно розпоряджатися прибутком, що залишився після виплати, згідно з положеннями законодавства;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність самостійно.

1.3. Методика оцінки впливу підприємницької діяльності на економіку

Становлення і розвиток підприємництва - це «складне соціально-економічне явище, яке визначається глибокими змінами у сфері соціокультурних відносин, оскільки зміни в останніх взаємодіють з усіма фундаментальними сторонами суспільного життя людей: етикою, етикою, духовними і матеріальними цінностями, менталітету та соціально-економічних норм поведінки» [16].

Вибір метода оцінки малого бізнесу повинен ґрунтуватися на порівнянності оцінки з експертними оцінками. Нами запропоновано укрупнену блок-схему алгоритму вибору метода оцінки малого бізнесу, що припускає його комплексну оцінку на основі трьохрозрахункового метода та результатів анкетування, отриманих за допомогою кластерного аналізу [16].

Зазначимо, що не слід ігнорувати жодний із наведених методів, і на підставі порівняння оцінки малого бізнесу з експертною оцінкою трьома методами необхідно визначити найбільш прийнятний. Важливим є також питання про принципи створення експертних груп (тобто оцінювачів), які б кваліфіковано дали оцінку малому бізнесу.

Експертна група оцінювачів повинна складатися з 26-32 експертів, які мають розробити шкалу експертних оцінок і алгоритм їх зв'язку: часткову (або відсоткову); рейтингову; вартісну; натуральну; індикаторну. Види діяльності малого бізнесу умовно розділено на дві групи: на ті, що представляють виробничу сферу, й на ті, що представляють невиробничу. Це обумовлено наявністю інформаційної бази й спрощеною системою обліку й звітності, які не дозволяють одержати всю необхідну інформацію для оцінки малого бізнесу за допомогою того або іншого метода.

Після відповідних розрахунків здійснюється вибір метода оцінки малого бізнесу. Перевага надається тому методу, коефіцієнт оцінки якого становить $k_e \geq 0,8$ (рівень довіри 80 %). Після розрахунку коефіцієнта оцінки як відношення

результату за кожним варіантом до експертної оцінки визначається $K = \min (k_1, k_2, k_3, k_4, k_5)$. Далі виконується перевірка умови $K \geq 0,8$.

Якщо відповідь позитивна, то обирається відповідний метод оцінки малого бізнесу. При негативній відповіді визначається $K = \min \max (k_1, k_2, k_3, k_4, k_5)$.

Після підтвердження результатів оцінки відповідно до запропонованої блок-схеми можливий перехід до прийняття рішень. Суть прийняття рішень, що входить у вдосконалену концептуальну модель експертних оцінок, полягає в такому: групою аналітиків порівнюються результати оцінки малого бізнесу й обробки анкетних опитувань; визначаються найбільш істотні відхилення в результатах оцінки і діапазон розкиду цих відхилень у трьох напрямках (за видами діяльності малого бізнесу; регіональній ознаці; згідно з експертними оцінками); аналізується значимість факторів, що істотно впливають на результати оцінки; у випадку реальної значимості факторів виконується новий розрахунок, результати якого приймаються як відносно остаточні; групою оцінювачів виробляється остаточне рішення про прийняття результатів оцінки й відповідних рекомендацій і висновків. Відповідно до алгоритму обробки анкет отримано набір правил у вигляді таблиці [16].

Кожне правило можна подати як систему «умова-наслідок-показники». На підставі дерева рішень за анкетними опитуваннями отримують певний результат значимості факторів. Потім будується карта Кохонена (кластеризація факторів), де кожна її область розглядається як показник впливу того або іншого фактора на розвиток малого бізнесу на підставі оброблених анкетних опитувань. Так, якщо переміщатися заключною картою «Регіон», можна простежити зв'язок факторів у кластерах, які показують, як далеко або близько перебувають області кластерів (чарунок) від тих або інших відповідей на запитання анкети.

Таким чином, карти Кохонена візуально відображають вплив факторів на досліджуваний процес, у даному випадку - на результати оцінки малого бізнесу в розрізі регіонів. Формування повної та достовірної інформаційної бази про

стан малого підприємництва та особливості його розвитку є важливим завданням державних і місцевих органів влади, бо ця інформація слугує основою для прогнозів і перспективних планів підтримки малого бізнесу, для вироблення стратегії і тактики розвитку національної економіки. Структурним елементом цієї бази має стати система спеціально розроблених індикаторів стану малого бізнесу та перспектив його розвитку - показників оцінки впливу малого підприємництва на розвиток окремого регіону.

Фондовіддача, грн:

(1.1)

де В- виручка;

Осн. З - основні засоби.

Фондомісткість, грн:

(1.2)

ВП - обсяг реалізованої продукції за рік;

ОЗ - середньорічна вартість основних засобів.

Рентабельність основних засобів:

(1.3)

ОЗ - середньорічна вартість основних засобів;

П - прибуток.

Коефіцієнт використання обладнання:

(1.4)

Побл - виробнича потужність обладнання;

ВП - обсяг реалізованої продукції за рік.

Валовий прибуток:

(1.5)

Чд- чистий дохід від реалізованої продукції;

Соб. р.п- собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність продажу:

(1.6)

Рентабельність доходу від операційної діяльності:

(1.7)

Фр.од- фінансовий результат від операційної діяльності.

Показник ліквідності:

$$(A1 \times BA1 + A2 \times BA2 + A3 \times BA3) / (П1 \times ВП1 + П2 \times ВП2 + П3 \times ВП3)$$

(1.8)

Коефіцієнт оборотності:

$$Коб = O \div TЗср$$

(1.9)

де O - оборот; TЗср - середній товарний запас.

Чистий оборотний капітал:

$$Чок = \text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}$$

(1.10)

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.11)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт термінової ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.12)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності} = \frac{\text{Гроші та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.13)$$

Коефіцієнт оборотності оборотних активів:

$$K_{\text{об. кошт.}} = \text{ЧД(В)Р} / \text{Обігові кошти} \quad (1.14)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{\text{об. д. з}} = \text{ЧД(В)Р} / \text{Середня дебіторська заборгованість} \quad (1.15)$$

Період обороту дебіторської заборгованості, днів:

$$T_{\text{пог. д. з.}} = 360 / K_{\text{об. д. з}} \quad (1.16)$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$K_{\text{об. кр. з}} = \text{ЧД(В)Р} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (1.17)$$

Період оборотності кредиторської заборгованості, днів:

$$T_{\text{пог. кред. з.}} = 360 / K_{\text{об. кр. з}} \quad (1.18)$$

Коефіцієнт оборотності власних коштів:

$$K_{\text{об. в.к}} = \text{ЧД(В)Р} / \text{ВК} \quad (1.19)$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу:

$$R_{\text{в.к.}} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал} \quad (1.20)$$

Отже, є економічні вигоди від створення, формування та зростання малих підприємств. Поява великої кількості малого бізнесу призводить до створення нових робочих місць, якими легше керувати в нестабільних умовах, а також приносить реальні гроші до державного та регіональних бюджетів у вигляді відрахувань і податків.

Тому підприємництво, як чинник економічного розвитку, потребує постійної підтримки з боку держави через законодавчі та адміністративні

органи для здійснення управлінських та регулюючих функцій щодо економіки та суспільства. Це передбачає постійне вдосконалення структури влади, удосконалення магістральних магістралей, впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі аспекти багаторівневої та складної структури країни. Це вагомий внесок керівництва у спільну справу підвищення економічної ефективності. У зв'язку з цим національні органи влади є передавальною ланкою в технологічному ланцюжку розробки та впровадження інновацій між наукою та практичним виробництвом.

Висновки до розділу 1

Підприємницька діяльність передбачає постійний і систематичний пошук змін і використання можливостей. У кризових ситуаціях, коли підприємницька

активність різко зростає, сільські підприємці використовують усі можливі джерела інновацій. Джерелом перших чотирьох інноваційних можливостей є саме підприємство, їх також найпростіше реалізувати.

Можна навести багато прикладів, коли несподівані успіхи чи невдачі стають джерелами нових можливостей: змін у процесах, технології, організації виробництва та праці, менеджменті, нових ринків збуту готової продукції та доступу до необхідних засобів виробництва, форм фінансування.

Підприємства поділяються на такі види:

- приватні підприємства, засновані на особистій власності;
- колективні підприємства, засновані на трудовій колективній власності;
- бізнес-асоціації;
- підприємства, засновані на власності об'єднань громадян;
- комунальні підприємства, засновані на власності відповідної територіальної громади;
- державні підприємства, засновані на державній власності, у тому числі казенні.

Є економічні вигоди від створення, формування та зростання малих підприємств. Поява великої кількості малого бізнесу призводить до створення нових робочих місць, якими легше керувати в нестабільних умовах, а також приносить реальні гроші до державного та регіональних бюджетів у вигляді відрахувань і податків.

Тому підприємництво, як чинник економічного розвитку, потребує постійної підтримки з боку держави через законодавчі та адміністративні органи для здійснення управлінських та регулюючих функцій щодо економіки та суспільства. Це передбачає постійне вдосконалення структури влади, удосконалення магістральних магістралей, впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі аспекти багаторівневої та складної структури країни. Це вагомий внесок керівництва у спільну справу підвищення економічної ефективності. У зв'язку з цим національні органи влади є передавальною

ланкою в технологічному ланцюжку розробки та впровадження інновацій між наукою та практичним виробництвом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан розвитку підприємницької діяльності в Україні в умовах війни

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну з 24 лютого 2022 року українська економіка зазнала величезних втрат. Були зруйновані промислові та цивільні об'єкти, інфраструктура, що призвело до вимушеного переселення людей, внаслідок чого втрати робочої сили, зменшення частки податкових платежів та збільшення витрат на підтримку життєдіяльності країни [35].

В даний час в умовах війни національне підприємництво характеризується здатністю швидко адаптуватися до непередбачуваних умов, високим рівнем організаційної та технологічної мобільності, що дозволяє негайно і, головне, ефективно реалізовувати плани переміщення та відновлення бізнесу. Він працює ефективно, підприємці мають вищий рівень ризику та можуть швидко впроваджувати інновації, нові технології та ініціативи, щоб не допустити кризи в національній економіці. Здатність українських підприємців приймати нетипові рішення дозволяє їм переорієнтувати свої цілі і, зокрема, змінити напрямок діяльності.

За останні роки, незважаючи на наявні недоліки сировинно-споживчої моделі розвитку, економіка України довела здатність протистояти впливу та адаптуватися до форс-мажорних обставин. З 2014 року українська економіка функціонувала в умовах гібридної війни між Російською Федерацією та Україною і, продемонструвавши відносну стабільність, швидко перейшла від фази кризи до фази відновного зростання.

У 2021 - на початку 2022 року економіка пододала наслідки триваючої пандемії COVID-19 і, не повністю оговтавшись від шоку гібридної війни, розв'язаної Російською Федерацією в 2014 році, була ще більше послаблена антикризовими та урядовими програмами стимулювання. У той же час, економіка України продемонструвала успішне пристосування до функціонування в умовах обмежень, викликаних профілактичними карантинними заходами, а також здатність поглинати шоки від глобального зростання цін на енергоносії та продукти харчування без порушення макростабільності та позитивної динаміки розвитку.

Серед найефективніших державних рішень слід назвати [42]:

- програми підтримки бізнесу (65 млрд грн бізнес отримав за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» та 6,5 млрд грн за карантинними програмами);
- заходи фінансової підтримки створення робочих місць (створено 400 тис. нових робочих місць);
- проведено ефективне управління державним майном та приватизацію, зокрема, реформу корпоративного управління в господарських одиницях державного сектору економіки, у тому числі на 15 найбільших державних підприємствах, в результаті чого держава отримала десятки мільярдів гривень у формі дивідендів, понад 5 млрд грн надійшло за рахунок «Активізації процесів приватизації до державного бюджету».

Головними заходами підтримки малого та середнього бізнесу виділено:

- забезпечення доступу до фінансів;
- забезпечення доступу до ринків;
- створення інфраструктури розвитку малого та середнього бізнесу.

Як наслідок, Україна завершила 2021 рік з рекордним ВВП у \$200 млрд, \$6,7 млрд прямих іноземних інвестицій та зростанням на 34,7% експорту товарів на послуг. Все це дало змогу покращити добробут населення - реальне зростання середньої номінальної заробітної плати штатних працівників становило 10,5%, загалом реальні наявні доходи населення збільшились на 4,3% [42].

Про релокацію через війну замислилася значна частина бізнесу у всіх регіонах України. На цей час приблизно 80% підприємств Заходу, Центру, Півночі та Півдня України не планують релокації. В той же час відповідний показник Сходу України - 55,6%, 41% підприємств цього регіону вже релокували свої виробничі потужності та персонал чи здійснять це найближчим часом (рис.2.1) [42]. Для регіонів та громад, які стали прихистком для цих підприємств, відкривається унікальна можливість позмагатися за долучення цього підприємницького капіталу й посилити місцеву економіку.

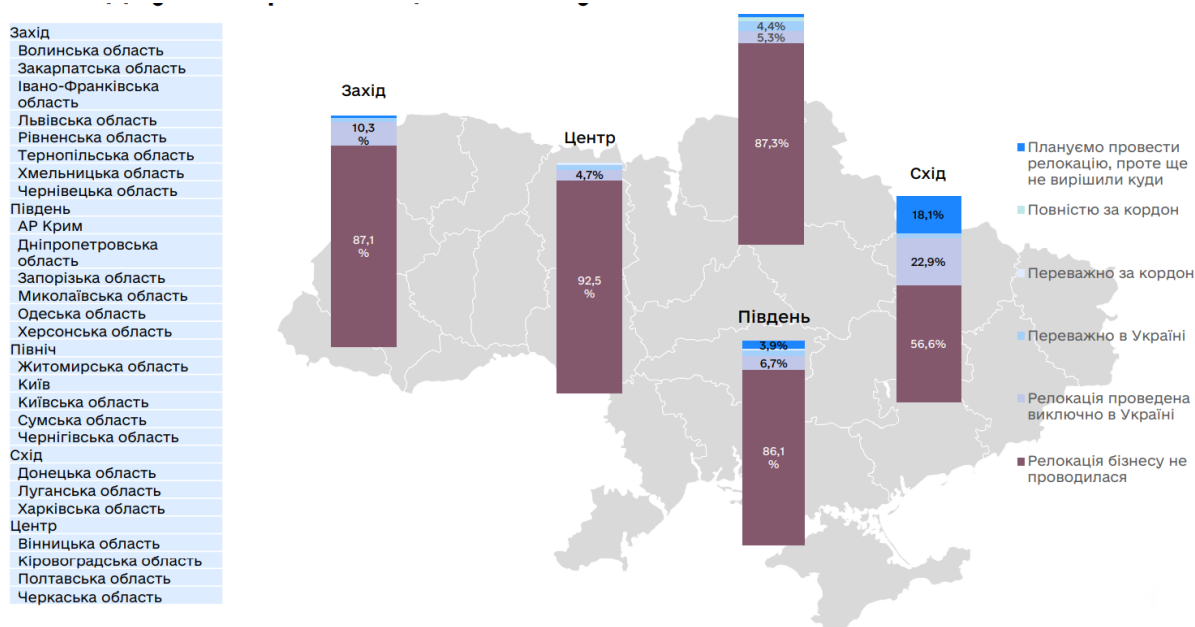


Рис.2.1. Статистика релокації бізнесу

На тлі такого масштабного тренду релокації, чисельності громадян України, що виїхали за кордон, майже відсутні настрої серед бізнесу релокуватися за кордон.

На Заході та в Центрі країни бізнес дещо швидше адаптується. Таким чином, 37,1% Заходу України мають стратегію розвитку з урахуванням нових реалій, у Центрі - це майже 36%, на Півночі та Сході - приблизно 34%, а на Півдні - лише 24,5%.

Приблизно кожен четвертий бізнес Заходу, Центру та Півночі України має стратегію розвитку та вже гнучко адаптував до неї свої поточні плани роботи. На Півдні та Сході України - це кожен 5–6-й бізнес. Лише кожен 10-й бізнес Заходу, Центру та Півночі та Сходу України не бачить сенсу в плануванні подальшої роботи в умовах війни. На Півдні - це кожен п'ятий бізнес (рис.2.2) [42].

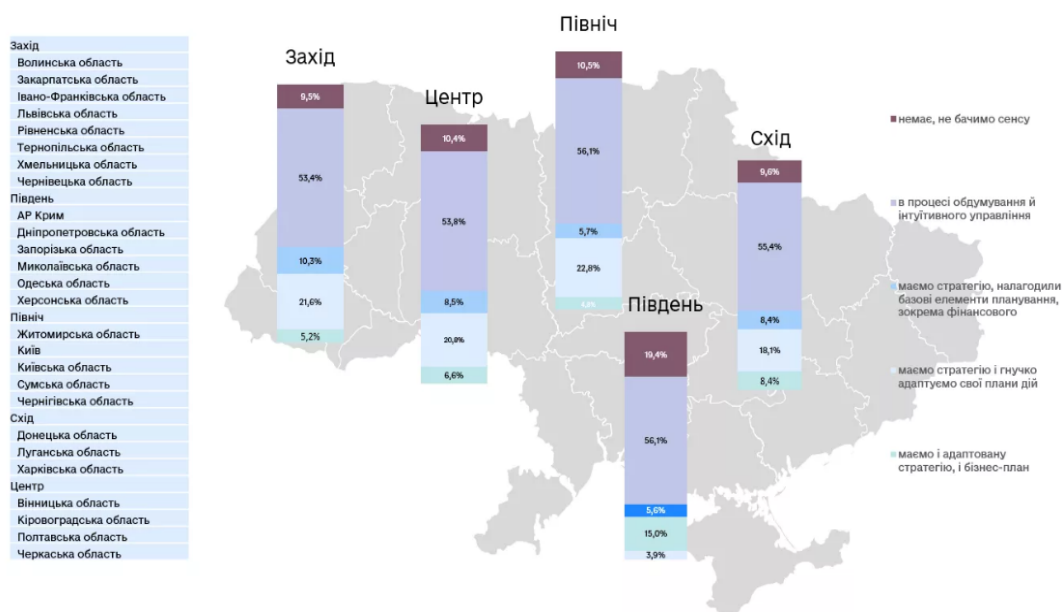


Рис.2.2. Наявність бізнес-стратегій по регіонах

Отже, з кожним роком в країні реєструється все більше компаній. Звичайно, пандемія та війна внесли свої корективи та вплинули на їх діяльність. Проте варто зазначити, що в цей період є підтримка з боку держави. Під час карантину для підтримки бізнесу та тодішньої економічної ситуації уряд запровадив м'яку монетарну політику, відповідно кредитування стало доступнішим. В умовах воєнного стану, коли МСБ є основним джерелом поповнення бюджету, держава знижує податкове навантаження, звільняє від сплати ПДВ, пені та штрафів ФОП.

Зазначимо, що соло-підприємці (ОПП) мають значну присутність у секторі підприємництва.

Незважаючи на підвищений ризик і невизначеність після повного вторгнення, кількість ФОП продовжує зростати, але при цьому є негативна тенденція. За результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА) [41]:

1. Близько 42% власників малого бізнесу припинили роботу.
2. Більше 30% людей призупинили діяльність з метою відновлення.

3. Близько 14% малих підприємців обмежили радіус діяльності. 4. 13% працюють у своєму звичайному темпі, а 13% працюють онлайн.

5. Близько 4% людей планують припинити підприємницьку діяльність. Зокрема, малі та середні підприємства роблять все можливе, щоб допомогти країні відновити господарську діяльність, надаючи послуги, постачаючи продукти та інші предмети першої необхідності, спрямовуючи частину своїх доходів на фінансову підтримку.

За статистикою Національного бюро статистики, кількість фізичних осіб-підприємців у 2022 році зросте на 2% і становитиме 1 385 474 [41]. У розрізі сфер діяльності лідирують «інформація та телекомунікації», «сільське, лісове та рибне господарство» та «професійна, наукова та технічна діяльність», з динамікою відповідно 8,56%, 6,98% та 6,05% (рис. 2.3) [41].

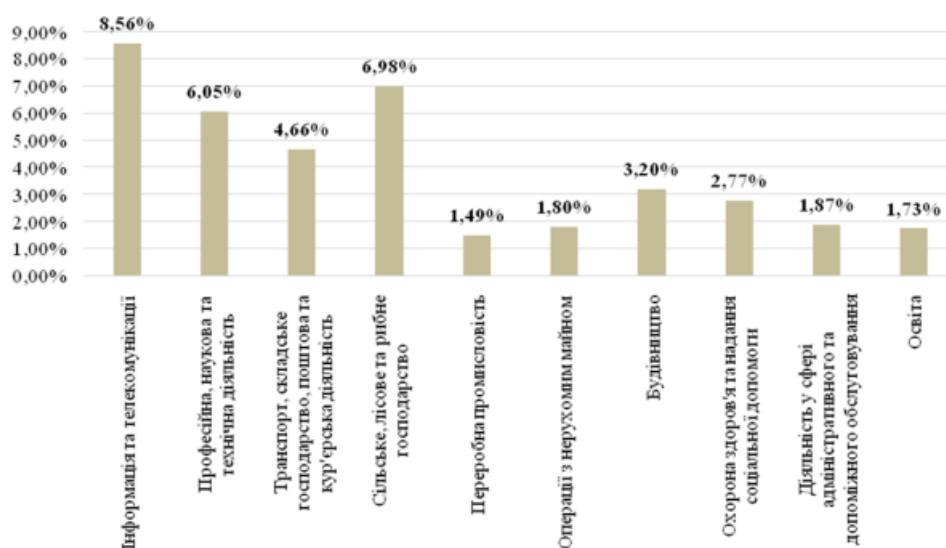


Рис.2.3. Динаміка зростання кількості ФОП за сферами діяльності за 2022 рік

Рушійною силою розвитку національної економіки є структура малого підприємництва, яка робить значний внесок в інновації, добробут населення та рівень зайнятості. Політика промислово розвинутих країн спрямована на розвиток малого підприємництва, оскільки в країнах ЄС частка малих підприємств у структурі ВВП становить близько 63-67%, в Японії – 61%, а в США – 40%.

Слід зазначити, що ці показники є результатом структурної підтримки малого підприємництва з боку держави, яка надає різноманітну фінансову допомогу у вигляді дотацій. Допомога МСП у Словаччині надається «Народним агентством розвитку малих і середніх підприємств» і в основному передбачає вдосконалення законодавства у сфері позик і гарантій.

Французький координаційний центр інновацій запропонував «Пропозицію щодо технології глобального часу», яка включає:

- комплект технічних рекомендацій;
- комплект технічних вимог;
- дослідження ринку технологій;
- короткострокові та довгострокові послуги.

У Китаї малі підприємства в основному зосереджені в сфері послуг і мають систему торгів та аукціонів для отримання державних замовлень. У цій країні Національна комісія розвитку та реформ відповідає за збір статистичних даних і на цій основі визначає напрями стимулювання малого бізнесу. Представники малого бізнесу отримують допомогу на високотехнологічному рівні. Початківці підприємці можуть отримати необхідну інформацію з сайтів, вебінарів, відеоконференцій, які проводять провідні бізнес-експерти.

Дослідження Організації економічного розвитку та співробітництва (ОЕСР) також підтверджують, що малий бізнес є основним джерелом зайнятості. У країнах з перехідною економікою малі та середні підприємства створюють до 45% загальної зайнятості та приблизно 33% валового внутрішнього продукту [40].

Ми бачимо, що економічним фактом зміни статусу малих та середніх підприємств є його вплив на рівень зайнятості в Україні. Таким чином, у 2021 році кількість працівників, зайнятих у суб'єктах малого підприємництва, становила 4 319 757 осіб, що становить 48% від загальної кількості працівників, зайнятих в економіці України. Кількість працівників у малому бізнесі з 2015 по 2021 рік зросла на 4%, хоча кількість працівників у середньому бізнесі зросла

на 3%, а у великому бізнесі зменшилася на 6,7% протягом аналізованого періоду.

Така статистика щодо працівників малого бізнесу може перетворити інтереси суб'єктів малого підприємництва на гасла політичної кампанії та маніпулювати інтересами підприємців для тиску на органи державної влади.

Порівняння зайнятості населення за сферами економічної діяльності дозволяє виявити диспропорції в питомій зайнятості в малому бізнесі. Відтак, за даними Держкомстату, загальна чисельність зайнятих у сільському господарстві, добувній, переробній та будівельній промисловості становила 20,63% від загальної чисельності працівників у 2021 році, торгівлі - 38,64%, транспортній галузі становила 5,82 %, а інформаційно-телекомунікаційна галузь - 20,63 % від загальної кількості зайнятих, інші - 28,45%. Таким чином, один працівник виробничої зони формує зайнятість двох робітників торгової зони.

Як видно з таблиці 2.1, ця величина досягає 9 млн осіб. При цьому найбільша частка припадає саме на малі підприємства (на малих підприємствах зайнято 4319,8 тис. осіб, на мікропідприємствах - 3971 тис. осіб).

Таблиця 2.1.

Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання з 2015-2022

рр.

Роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання						Темп зміни до попереднього року, %	Темп зміни до 2022 року, %
	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва			
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%		
2016	2383,8	24,5	3054,2	31,4	4291,2	44,1		
2017	1915,1	21,8	2766,4	31,4	4115,1	46,8	1,0	1,0
2018	1708,6	20,9	2632,7	32,2	3838,7	46,9	0,9	0,9
2019	1586,6	19,6	2650,0	32,7	3871,8	47,7	1,0	0,9
2020	1560,9	19,2	2623,8	32,2	3956,3	48,6	1,0	0,9
2021	1574,3	18,5	2784,5	32,6	4173,7	48,9	1,1	1,0
2022	1608,3	17,8	3089,7	34,3	4319,8	47,9	1,0	1,0

У грошовому вираженні кількість реалізованої суб'єктами малого підприємництва продукції (робіт, послуг) зросла в 3 рази (з 568 млрд грн у 2016 році до 1839 млрд грн у 2022 році). Частка малого бізнесу в продажах української продукції залишається відносно стабільною і коливається від 16% у 2016 році до 21% у 2022 році. За шість років участь малого бізнесу в реалізації продукції зросла лише на 5% (рис. 2.4) [24].

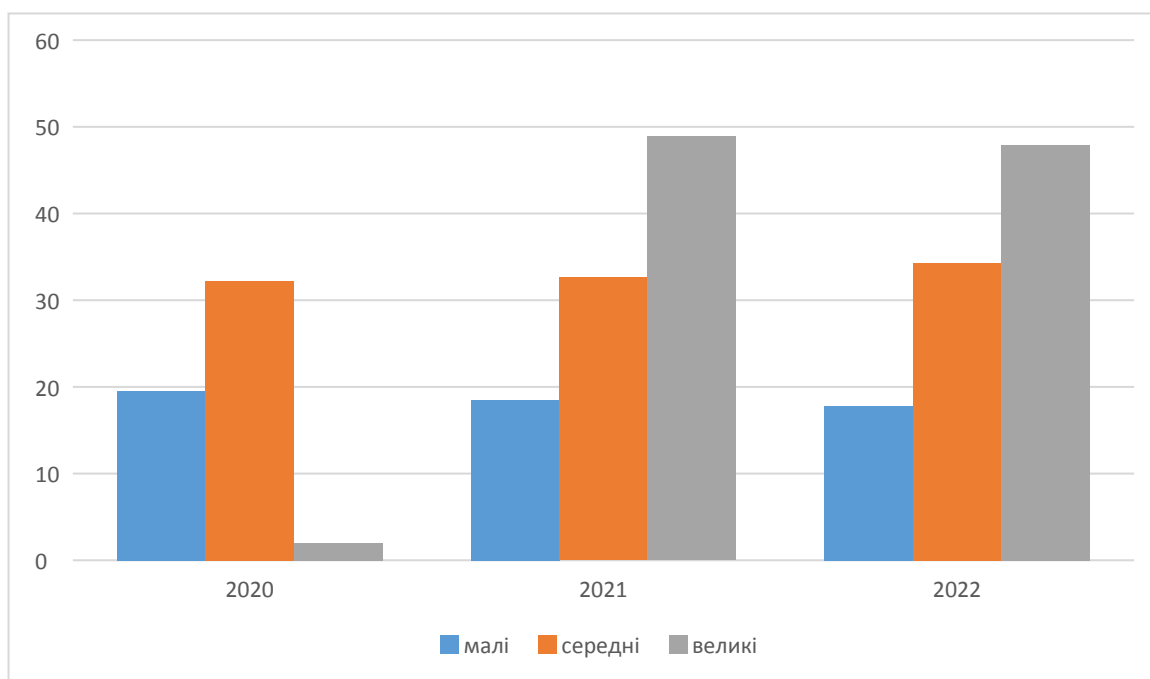


Рис.2.4. Частка реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств з розподілом на великі, середні та малі підприємства у 2020–2022 роках

Така стабільність частки малих підприємств у реалізації української продукції свідчить про відносну стабільність основних умов їх діяльності. Ще одним свідченням відсутності державного управління (контролю, стимулювання) у розвитку малого підприємництва є частка фізичних осіб-підприємців у загальній кількості державних суб'єктів підприємницької діяльності, що дозволяє зробити висновок: питома вага малого бізнесу в Україні становить 80:20, яке залишається незмінним протягом десяти років, і звучить так: 80% усіх суб'єктів господарювання в Україні є фізичними особами-підприємцями, які разом з іншими суб'єктами малого підприємництва (юридичними особами) реалізують лише обсяг виробництва України (інжиніринг, послуги) 19%.

Порівнюючи обсяг виробленої продукції та чисельність працюючих, можна зробити висновок, що на малих підприємствах продуктивність праці нижча. Отже, у 2022 році річний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) працівником великого підприємства становить 1556,3 тис. грн., середнього - 805,58 тис. грн., малого підприємства - 303,1 тис. грн.

Отже, існує багато причин низької продуктивності малих підприємств, в основному низький рівень автоматизації виробництва, низький рівень попиту, демпінг ринку, продаж продукції (техніки, послуг) за низькими цінами тощо.

Цей вид ВВП створює понад 50% зайнятого населення країни. Такий внесок малого бізнесу в економічний розвиток країн світу гарантується через законодавчо встановлені правила діяльності та відповідальність малого бізнесу бути чесним і прозорим у своїй діяльності [24].

Тому в Україні як нові, так і стійкі підприємства активно надають послуги споживачам. Споживчий сектор займає близько половини бізнесу. Принаймні в міру зростання економіки частка компаній, що займаються оптовою та роздрібною торгівлею, зменшується, а частка компаній, що надають бізнес-послуги, зростає.

2.2. Аналіз підприємницької діяльності на прикладі ФОП Харченко Тетяна Віталіївна

ФОП ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА займається роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. Підприємство було засноване у 2018 році.

Уповноважені особи: ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА - керівник.

Підприємство здійснює такі види діяльності:

Основний:

КВЕД 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами

Додатковий:

КВЕД 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

КВЕД 46.6 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

КВЕД 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

КВЕД 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

КВЕД 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

КВЕД 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах.

Класифікатор видів економічної діяльності, або просто КВЕД - це код, який містить усі можливі напрямки роботи підприємств.

Це класифікатор видів економічної діяльності, простими словами - це код, який відповідає за певний вид діяльності Товариства або ФОП, необхідний для класифікації певної підприємницької діяльності за сферами діяльності.

Його головна мета - визначати види економічної діяльності юридичних осіб або підприємців. КВЕД необхідно створювати на початку діяльності підприємства, тобто під час реєстрації. Він систематизує види діяльності. Важливо, що підприємець має право займатися бізнесом тільки за тими кодами (КВЕД), які записані в його реєстраційних документах. Від обраного виду діяльності залежить можливість її ведення, звітність та оподаткування.

У всіх напрямках підприємства представлені основні бренди. Лабораторне обладнання - BioSystems, Euromex, Diestro, 77 Elektronika, Trismed. Діагностичне обладнання - Alpinion, Hiene, Villa, Event Medical. Як показано на рисунку (рис. 2.5), бренд BioSystems займає найбільшу частку продажів, виходячи з отриманих даних про продажі підприємства.

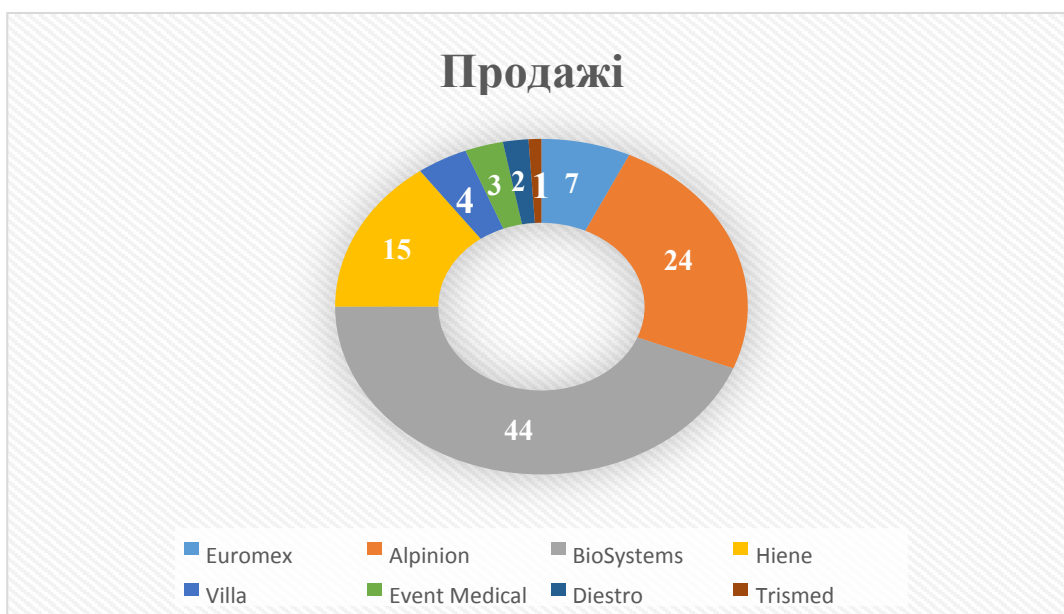


Рис.2.5. Продажі діагностичного обладнання - Alpinion, Hiene, Villa, Event Medical та лабораторного обладнання - BioSystems, Euromex, Diestro, 77 Elektronika, Trismed

На основі наданого графіка підприємство буде коригувати свою поведінку в напрямку того, які продукти вона вирішить продавати в першу чергу. Підтримуючи свої позиції, підприємство бере активну участь у різноманітних виставках, конференціях, форумах, семінарах, а також благодійних акціях. Тому підприємство продовжує розвивати свій бренд і зміцнювати позиції на ринку. У 2022 році підприємство вирішила розвиватися в новому напрямку - представити стоматологічне обладнання під брендом «Villa Sistemi Medicali».

Підприємство пройшло кілька етапів свого становлення та розвитку, перш ніж визначитися з новим напрямком. Підприємство налагодило відносини співпраці з провідними європейськими брендами, завоювала частку ринку, встановила довірчі відносини з клієнтами тощо. За цей період бізнес підприємства розширився з одного напрямку до трьох напрямків.

Перший напрямок - медичне діагностичне обладнання, в тому числі ультразвукове обладнання, рентгенівські діагностичні системи, системи ударно-хвильової терапії. На черзі - лабораторне обладнання та витратні

матеріали. На підставі даних про корпоративну стратегію підприємства можна зробити наступні висновки. Зміни в стратегії прямо пропорційно впливають на зміни в корпоративній структурі. Тому було вирішено визначити та оцінити ключові конкурентні переваги представлених пристроїв у цьому сегменті з метою ефективного просування конкретного напрямку.

Мета - зробити підприємство конкурентоспроможною, тому вибір і реалізація стратегій, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, є головним завданням управління бізнесом сьогодні. Структура підприємства розвивається разом зі стратегією, але лише з того моменту, коли неефективність діяльності та проблеми всередині підприємства автоматично призводять до необхідності зміни структури. Менеджерам необхідно переоцінити внутрішню структуру підприємства для будь-яких змін у стратегії. Нова стратегія неминуче створить додаткові чи нові проблеми в існуючій діяльності та вимагатиме нових навичок, а якщо цей факт ігнорувати, це призведе до проблем у реалізації стратегії.

В Україні управління більшістю підприємств базується на особистому досвіді та розумінні управління бізнесом вищого керівництва, а більшість використовує адміністративні та авторитарні методи управління. Структура бізнесу складається з елементів широкої форми господарювання, яка була пов'язана з Україною кінця минулого століття.

Підприємство було зареєстроване у 2018 р., середня кількість працівників - 11 осіб. За показниками фінансової звітності воно віднесено до категорії малих підприємств - звітує за формами № 1-м, № 2-м, де відображено фінансово господарський стан малого підприємства на певну дату.

Балансова вартість активів підприємства дорівнює сумі зобов'язань і власного капіталу і складає 36452,4 тис. грн на 2022 р.

Аналіз балансу підприємства за 2021-2022 рік показано в таблиці 2.2.

Звіт про фінансові результати (Форма №2) за 2022 рік вказана у додатку А.

Горизонтальний, або трендовий, аналіз дає змогу вивчити динаміку активів у цілому й окремих їх видів у часі, визначити загальні тенденції їх зміни або тренду.

Результати цього аналізу оформляються графічно у формі стовпчикових діаграм та лінійних графіків, що полегшує визначення лінії тренду.

Таблиця 2.2.

Горизонтальний аналіз балансу ФОП Харченко Тетяна Віталіївна за 2021-2022 роки

Показники	2021 р., тис.грн.	2022 р., тис.грн.	абсол. відхил. тис.грн.	віднос. відхил. %
Актив				
I.Необоротні активи				
Нематеріальні активи	168,8	45,1	-123,7	-73,28
Основні засоби	0	140,3	140,3	0
Усього за розділом I	168,8	185,4	16,6	9,83
II.Оборотні активи				
Запаси	5,8	23079,1	23073,3	397815,52
у тому числі готова продукція	0	23051,1	23051,1	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	227,2	7232,1	7004,9	3083,14
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	63,1	1041,4	978,3	1550,40
Гроші та їх еквіваленти	268,8	4892,4	4623,6	1720,09
Інші оборотні активи	0	22,0	22	0
Усього за розділом II	564,9	36267,0	35702,1	6320,07
Баланс	733,7	36452,4	35718,7	4868,30
Пасив				
I.Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(579,1)	(832,7)	-253,6	-43,79
Усього за розділом I	(578,1)	(831,7)	-253,6	-43,87
III.Поточні зоб'язання				

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1295,5	37250,1	35954,6	2775,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		10,8	10,8	0
У тому числі з податку на прибуток		10,8	10,8	0
Інші поточні зобов'язання	16,3	23,2	6,9	42,33
Усього за розділом III	1311,8	37284,1	35972,3	2742,21
Баланс	733,7	36452,4	35718,7	4868,30

У процесі вертикального, або структурного аналізу активів визначається питома вага активів за їх цільовим використанням, ступенем ліквідності, рівнем доходності, а також склад та структура кожного виду активів: кредитного портфеля, портфеля цінних паперів, високоліквідних та інших активів. Вертикальний аналіз структури балансу дає змогу робити висновки про перерозподіл вкладень у різні види активів і про зміни джерел фінансування підприємства. Результати цього аналізу використовуються в процесі оцінки якості складу активів та їх оптимізації. Вони, як правило, оформляються в таблиці та графічно у формі секторних або стовпчикових діаграм.

У 2022 році необоротні активи нашого підприємства зросли на 16 600 гривень, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. При цьому нематеріальні активи зменшилися на 123,7 тис. грн., а основні засоби зросли на 140,3 тис. грн. Проте на кінець звітної періоду питома вага необоротних активів (відносна частка кожного елемента в загальній сумі активів) зменшилася.

Значно зросли ліквідні активи - на 35702,1 тис. грн. У нашому випадку (підприємство зареєстрована в 2018 році) це може свідчити про зростання корпоративної активності. Також зросла частка оборотних активів. Основним видом діяльності підприємства є торгівля, тому більшу частину активів становлять товарні запаси. У 2022 році запаси зросли на 23079,1 тис. грн. Збільшення даної статті активу позитивно впливає на безперебійність реалізації готової продукції.

Таблиця 2.3.

Вертикальний аналіз балансу ФОП Харченко Тетяна Віталіївна за 2021-
2022 роки

Показники	2021 р, тис.грн	2022, тис.грн	Вертикальний аналіз		
			Частка у % до суми балансу на 2021 рік	Частка у % до суми балансу на 2022 рік	Зміна %
Актив					
I.Необоротні активи					
Нематеріальні активи	168,8	45,1	23,01	0,12	-22,88
Основні засоби	0	140,3	0	0,38	0,38
Усього за розділом I	168,8	185,4	23,01	0,51	-22,50
II.Оборотні активи					
Запаси	5,8	23079,1	0,79	63,31	62,52
у тому числі готова продукція	0	23051,1	0	63,24	63,24
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги:	227,2	7232,1	30,97	19,84	-11,13
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	63,1	1041,4	8,60	2,86	-5,74
Гроші та їх еквіваленти	268,8	4892,4	36,64	13,42	-23,21
Інші оборотні активи	0	22,0	0	0,06	0,06
Усього за розділом II	564,9	36267,0	76,99	99,49	22,50
Баланс	733,7	36452,4	100	100	0
Пасив					
I.Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	0,14	0,003	-0,13
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(579,1)	(832,7)	-78,93	-2,28	76,64
Усього за розділом I	(578,1)	(831,7)	-78,79	-2,28	76,51
III.Поточні збов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за	1295,5	37250,1	176,57	102,19	-74,38

товари, роботи, послуги					
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		10,8	0	0,03	0,03
У тому числі з податку на прибуток		10,8	0	0,03	0,03
Інші поточні зобов'язання	16,3	23,2	2,22	0,06	-2,16
Усього за розділом III	1311,8	37284,1	178,79	102,28	-76,51
Баланс	733,7	36452,4	100	100	0

Порівнюючи початкові та кінцеві дані про фінансовий стан шляхом абсолютного та відносного вимірювання (горизонтальний аналіз), а також аналізуючи структуру балансу (вертикальний аналіз), отримано такі результати:

У 2022 році необоротні активи нашого підприємства зросли на 9,83%, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. При цьому нематеріальні активи зменшилися на 73,28%, а основні засоби зросли на 140,3 тис. грн. Проте на кінець звітного періоду питома вага необоротних активів (відносна частка кожного елемента в загальній сумі активів) зменшилася на 22,5 % і склала лише 0,51 % активів.

Значно зросли ліквідні активи - на 6320,07%. У нашому випадку (підприємство зареєстрована в 2018 році) це може свідчити про зростання корпоративної активності. Також зросла частка оборотних активів, яка на кінець 2022 року досягла 99,49%. Основним видом діяльності підприємства є торгівля, тому більшу частину активів становлять товарні запаси. У 2022 році запаси зросли на 397815,52%. Збільшення даної статті активу позитивно впливає на безперервність реалізації готової продукції. На кінець досліджуваного періоду питома вага запасів зросла на 62,52%, досягнувши 63,31%.

Також ми спостерігали збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 3083,14% (зростання на 7004,9 тис. грн.), а сума дебіторської заборгованості за рахунок бюджетних розрахунків зросла на 1550,4% (зростання на 978,3 тис. грн.). Можливість майбутніх вигод для підприємства. Значний внесок у формування ліквідних активів зробила валюта

та її еквіваленти - зростання на 1720,09% (зростання на 4623,6 тис. грн.). Проте зменшилися частки дебіторської заборгованості за товари, проекти та послуги, розрахункової дебіторської заборгованості, валюти та еквівалентів відповідно на 11,13%, 5,74% та 23,21% відповідно за рахунок збільшення частки дебіторської заборгованості.

Таким чином, загальні активи зросли на 4868,3% (357218,7 тис. грн.).

Збільшення відбулося за рахунок значного збільшення оборотних активів.

Аналіз даних пасиву в балансі показує, що підприємство повністю покладається на позикові кошти. За рік статутний капітал зменшився на 43,87% (на 253,6 тис. грн.) і став від'ємним через невідшкодовані збитки. Наявність невідшкодованих збитків може бути тимчасовим явищем, оскільки великі інвестиції в товари повертаються повільно. Частка непокритих збитків значно зросла за досліджуваний період - на 76,64%, але також показала від'ємне значення (-2,28%). Статутний капітал не змінився, але частка вкрай мала, 0,003%. Дефіцит власного капіталу підприємства може певною мірою компенсувати залученням поточних зобов'язань. Поточна кредиторська заборгованість зросла на 2775,35% (35,9546 млн грн), а питома вага на кінець 2022 року склала 102,19%.

Показники валового прибутку та рентабельності реалізації продукції розраховуються згідно з таблицею 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники валового прибутку і рентабельності реалізованої продукції
ФОП Харченко Тетяна Віталіївна

Показники	За 2022р. тис.грн.	За 2021р. тис.грн.	Зміна
Валовий прибуток, тис.грн.	2391,0	161,7	2229,3
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	21,4	-575,5	596,9
Рентабельність продажу, %	6,83	3,32	3,51
Рентабельність доходу	0,06	-10,57	10,63

від операційної діяльності, %			
-------------------------------	--	--	--

З даних таблиці 2.4 видно, що всі показники значно зросли порівняно з попереднім періодом.

Основним результатом господарської діяльності підприємства став валовий прибуток, який зріс до 2229,3 тис. грн. Рентабельність продажів зросла на 3,51%, а рентабельність операційних доходів зросла на 10,63%. Хоча показник невисокий, лише 0,06%, можна зробити висновок про прибутковість підприємства.

2.3. Аналіз фінансових показників підприємства

У цьому підрозділі аналізуються показники ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, а саме показники ліквідності підприємства, його прибутковості та діяльності. Ці коефіцієнти повно та інформативно характеризують використання фінансових ресурсів. Щоб проаналізувати ліквідність балансу компанії, ми групуємо кошти за ступенем ліквідності, а зобов'язання – за термінами погашення.

Таблиця 2.5.

Групування активів та пасивів за ліквідністю, тис. грн.

Група	Умовне позначення	Роки	
		2021	2022
Абсолютно – ліквідні активи	A1	8948	29338
Швидко – ліквідні активи	A2	332641	335249
Повільно – ліквідні активи	A3	310711	252992
Важко- ліквідні активи	A4	161995	537542
Найбільш термінові пасиви	П1	1054572	841512
Короткострокові пасиви	П2	0	0
Довгострокові пасиви	П3	17438	13491
Постійні пасиви	П4	175631	300118

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4.$$

Чистий оборотний капітал має бути більше 0, оскільки цей показник мав від'ємне значення у 2021 та 2022 роках, що є від'ємним для компанії, оскільки поточні зобов'язання переважали над поточними активами. Значення більше 1 є визначальними для коефіцієнта ліквідності балансу. Ми бачимо, що значення менше одиниці протягом усього досліджуваного періоду, тобто компанія не є повністю платоспроможною.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає забезпеченість поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань і повинен бути в межах 1,5-2. Даний показник був у встановлених межах для підприємства лише у 2019 році і становив 1,69 та знизився до 0,61 у 2021 році та підвищився до 0,73 у 2022 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних наявних активів. Цільові межі цього показника становлять 0,7 – 1,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства негайно погасити короткострокові борги, цільове значення коефіцієнта вище 0,1 – 0,2. Для підприємства цей показник значно нижчий за нормативні значення і становить 0,01 у 2021 році, у 2022 році він зріс до 0,3.

Таблиця 2.6.

Аналіз відносних показників ліквідності підприємства

Показник	Роки			2022/2021		Нормативне значення	Динаміка значень
	2021	2022	+/-	%			
Чистий оборотний капітал,	-410102	-223933	186169		>0		Негативна динаміка

тис. грн						
Коефіцієнт ліквідності балансу	0,25	0,32	0,07	28	>1	Негативна динаміка
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,61	0,73	0,12	19,67	1,5-2	Негативна динаміка
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,43	0,11	34,38	0,7-1,5	Негативна динаміка
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,02	200	0,2	Позитивна динаміка

З цього можна зробити висновок, що баланс підприємства є неліквідним, підприємство не має достатньо активів для покриття власних зобов'язань, позитивні показники ліквідності спостерігалися лише у 2021 році, також хорошим знаком є те, що у 2022 році показники ліквідності почали знижуватися. рости. в порівнянні з 2021 роком. Наступним кроком буде розрахунок показників продажів і рентабельності, отримані результати будуть занесені в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз відносних показників ділової активності та рентабельності

Показник	Роки			2022/2021
	2021	2022	+/-	%
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,2	2,61	0,28	18,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,26	4,81	0,11	12,91
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	85,68	75,88	-2,27	-11,44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,35	1,92	-1,89	42,22
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	270,37	190,1	157,72	-29,69
Коефіцієнт оборотності власних коштів	8,08	5,37	10,05	-33,54
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,57	0,41	0,62	-28,07
Коефіцієнт рентабельності				

діяльності підприємства	0,07	0,08	0,05	14,29
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,1	0,11	0,06	10

Ми бачимо, що в період 2021-2022 рр. оборотність оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості зростає, що є позитивним явищем для компанії. Водночас оборотність власних коштів у 2022 році знизиться, що є негативним явищем. Ще одним негативним явищем є зростання терміну оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році до 270 днів, у 2022 році показник знизився, але все ще залишається надзвичайно високим. Показники рентабельності протягом досліджуваного періоду зростають, тому підприємство ефективно використовує власні та залучені ресурси для створення вартості та реалізації її на ринку.

Висновки до розділу 2

Отже, з кожним роком в країні реєструється все більше компаній. Звичайно, пандемія та війна внесли свої корективи та вплинули на їх діяльність. Проте варто зазначити, що в цей період є підтримка з боку держави. Під час карантину для підтримки бізнесу та тодішньої економічної ситуації уряд запровадив м'яку монетарну політику, відповідно кредитування стало доступнішим. В умовах воєнного стану, коли МСБ є основним джерелом поповнення бюджету, держава знижує податкове навантаження, звільняє від сплати ПДВ, пені та штрафів ФОП.

ФОП ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА займається роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. Підприємство було засноване у 2018 році.

У 2022 році необоротні активи нашого підприємства зросли на 16 600 гривень, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. При цьому нематеріальні активи зменшилися на 123,7 тис. грн., а основні засоби зросли на 140,3 тис. грн. Проте на кінець звітного періоду питома вага необоротних активів (відносна частка кожного елемента в загальній сумі активів) зменшилася.

Значно зросли ліквідні активи - на 35702,1 тис. грн. У нашому випадку (підприємство зареєстрована в 2018 році) це може свідчити про зростання корпоративної активності. Також зросла частка оборотних активів. Основним видом діяльності підприємства є торгівля, тому більшу частину активів становлять товарні запаси. У 2022 році запаси зросли на 23079,1 тис. грн. Збільшення даної статті активу позитивно впливає на безперебійність реалізації готової продукції.

Також ми спостерігали збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 3083,14% (зростання на 7004,9 тис. грн.), а сума

дебіторської заборгованості за рахунок бюджетних розрахунків зросла на 1550,4% (зростання на 978,3 тис. грн.). Можливість майбутніх вигод для підприємства. Значний внесок у формування ліквідних активів зробила валюта та її еквіваленти - зростання на 1720,09% (зростання на 4623,6 тис. грн.). Проте зменшилися частки дебіторської заборгованості за товари, проекти та послуги, розрахункової дебіторської заборгованості, валюти та еквівалентів відповідно на 11,13%, 5,74% та 23,21% відповідно за рахунок збільшення частки дебіторської заборгованості.

Таким чином, загальні активи зросли на 4868,3% (357218,7 тис. грн.).

Основним результатом господарської діяльності підприємства став валовий прибуток, який зріс до 2229,3 тис. грн. Рентабельність продажів зросла на 3,51%, а рентабельність операційних доходів зросла на 10,63%. Хоча показник невисокий, лише 0,06%, можна зробити висновок про прибутковість підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає забезпеченість поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань і повинен бути в межах 1,5-2. Даний показник був у встановлених межах для підприємства лише у 2019 році і становив 1,69 та знизився до 0,61 у 2021 році та підвищився до 0,73 у 2022 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних наявних активів. Цільові межі цього показника становлять 0,7 – 1,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства негайно погасити короткострокові борги, цільове значення коефіцієнта вище 0,1 – 0,2. Для підприємства цей показник значно нижчий за нормативні значення і становить 0,01 у 2021 році, у 2022 році він зріс до 0,3.

Баланс підприємства є неліквідним, підприємство не має достатньо активів для покриття власних зобов'язань, позитивні показники ліквідності спостерігалися лише у 2021 році, також хорошим знаком є те, що у 2022 році показники ліквідності почали знижуватися. рости. в порівнянні з 2021 роком.

В період 2021-2022 рр. оборотність оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості зростає, що є позитивним явищем для компанії. Водночас оборотність власних коштів у 2022 році знизиться, що є негативним явищем. Ще одним негативним явищем є зростання терміну оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році до 270 днів, у 2022 році показник знизився, але все ще залишається надзвичайно високим. Показники рентабельності протягом досліджуваного періоду зростають, тому підприємство ефективно використовує власні та залучені ресурси для створення вартості та реалізації її на ринку.

Існує багато причин низької продуктивності малих підприємств, в основному низький рівень автоматизації виробництва, низький рівень попиту, демпінг ринку, продаж продукції (техніки, послуг) за низькими цінами тощо.

Цей вид ВВП створює понад 50% зайнятого населення країни. Такий внесок малого бізнесу в економічний розвиток країн світу гарантується через законодавчо встановлені правила діяльності та відповідальність малого бізнесу бути чесним і прозорим у своїй діяльності.

Тому в Україні як нові, так і стійкі підприємства активно надають послуги споживачам. Споживчий сектор займає близько половини бізнесу. Принаймні в міру зростання економіки частка компаній, що займаються оптовою та роздрібною торгівлею, зменшується, а частка компаній, що надають бізнес-послуги, зростає.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія та розвиток підприємницької діяльності підприємства

Організаційний розвиток - це реакція підприємства на зовнішні умови шляхом формулювання та впровадження нових цілей і завдань, що призводить до якісних змін і є ключовим фактором накопичення успіху підприємства. Іншими словами, організаційний розвиток спрямований на управлінську діяльність, метою якої є підвищення продуктивності, економічної ефективності та конкурентоспроможності організації, досягнення наявних або створення нових довгострокових критичних факторів успіху, зберігаючи при цьому умови для стійкої конкурентоспроможності [15].

Організаційний розвиток також можна інтерпретувати як накопичення критичних факторів успіху в тих видах діяльності, в яких фірма повинна досягти певного рівня успіху, щоб бути конкурентоспроможною в певній сфері діяльності. Загалом, процес організаційного розвитку супроводжується циклами організаційних змін, що призводять до трансформацій організаційних структур, функцій і методів.

Головною проблемою будь-якого підприємства, що працює в умовах українського ринку, є його прибуткове існування та проблема забезпечення постійного розвитку організації. Ефективний шлях вирішення цієї проблеми полягає у створенні та реалізації конкурентних переваг, які значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно сформульованих та ефективних стратегій розвитку підприємства. Стратегія - це об'єктивний спосіб формулювання відповідей на наступні важливі питання: в якій галузі або на

ринку має працювати підприємство; як ефективно використовувати зазвичай обмежені ресурси; як конкурувати.

Нині бізнес-середовище характеризується підвищеною складністю (війни, валютні курси, інфляція, зростання цін на сировину, високі процентні ставки за кредитами, зниження купівельної спроможності населення), ліквідністю (перехід від адміністрування), командна система управління ринком і невизначеність (нові інформаційні технології, персоналізація та динаміка поведінки споживачів, загострення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і послуг тощо). Кінцевий результат корпоративної діяльності залежить не від одного чи кількох факторів, факторів, показників, а від кожного елемента, кожної і навіть невеликої частини цілого. Тому не варто забувати про комплексний підхід до вирішення проблем та пошуку шляхів їх вирішення.

Втіленням концепції стратегічного управління є ідея про те, що при визначенні місії та стратегічних цілей організації слід враховувати взаємодію та вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку стратегія виступає інструментом досягнення цілей, а реалізація стратегії вимагає від всієї організації роботи в стратегічному режимі [10].

Стратегічне управління - це концепція реалізації стратегії компанії, яка поєднує в собі цілеспрямований і комплексний підхід до організаційної діяльності, що дозволяє встановити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями (потенціалом) компанії, сформулювати і реалізувати їх на основі стратегічної системи.

Управління стратегічним розвитком підприємства - це процес довгострокового управління підприємством керівниками, які визначають конкретні завдання організаційної діяльності, метою якої є формування стратегії досягнення стратегічних цілей з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх факторів, а також контроль за виконанням реалізованих планів. Ці плани постійно оновлюються та змінюються в міру зміни ситуації.

Управління розробкою корпоративної стратегії - це багатоплановий формальний процес управління поведінкою, який впливає на розробку та

впровадження ефективних стратегій і допомагає збалансувати ефективні відносини між організацією, включаючи її різні частини, зовнішнім середовищем і виконанням стратегічних завдань.

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ФОП Харченко Тетяна Віталіївна- створення такої системи забезпечить довгострокову та ефективну присутність підприємства в цьому середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Тому, щоб запровадити нове та ефективне стратегічне управління та покращити роботу підприємств, у період потрясінь в українському бізнес-середовищі, ми пропонуємо застосування стратегій росту (розвитку).

Стратегія відображає намір компанії збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення. Він використовується, коли підприємство прагне якомога повніше використати зовнішнє середовище та можливості, щоб отримати перевагу з метою збільшення випуску та продажів шляхом виходу на нові ринки, захоплення та підвищення ефективності виробництва.

Існуючі стратегії можна віднести до певної категорії, але слід зазначити, що будь-яка стратегія, розроблена організацією, завжди має індивідуальність, оскільки вона формується та реалізується під впливом багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна стверджувати, що не може бути двох однакових стратегій, як не може бути двох однакових людей. Однак, незважаючи на це, керівництво підприємства часто визначає загальну стратегію бізнесу, даючи їм конкретні назви та характеризуючи їх з точки зору загальних ризиків, до яких вони віднесені.

Тому загальну характеристику корпоративної стратегії можна розділити на такі категорії:

1. Стратегія концентрованого зростання.

До них належать:

- стратегія зміцнення позицій на ринку (за допомогою цієї стратегії підприємство намагається закріпити за собою найкращу позицію через добре відомий продукт на ринку);

- стратегія розвитку ринку (підприємство шукає інші, найчастіше нові, ринки збуту продукції, яка вже зарекомендувала себе на відомих ринках);

- стратегія розвитку продукту (поліпшення продукту шляхом удосконалення, модифікації і т.д. на ринку, який був зайнятий).

2. Стратегія комплексного зростання. Основні з них такі:

- «зворотна» стратегія вертикальної інтеграції (за умови, що виробнича організація інтегрує свою діяльність з організацією-постачальником);

- стратегія вертикальної інтеграції «Вперед» (виробнича організація інтегрує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);

- стратегія горизонтальної інтеграції (де організація об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких організація не залежить).

3. Стратегія стабільності.

Основні з них такі:

- стратегія захисту частки ринку;

- супровід виробничого процесу;

- стратегія модернізації та вдосконалення продукту (цілеспрямоване вдосконалення продукту, регулярне доведення його суті до споживачів за допомогою сильної рекламної підтримки та інших маркетингових заходів).

4. Стратегія реорганізації.

Серед них використовуються:

- стратегії зростання шляхом придбання (включаючи придбання Компанією інших організацій шляхом придбання контрольних пакетів акцій компаній та іншими способами);

- стратегія реорганізації продукту та ринку (ця стратегія компанії успішно відривається від традиційних продуктів і натомість контролює виробництво нових продуктів);

- організаційні зміни (передбачаються зміною функціональних або виробничих структур управління та впровадженням інших організаційно-технічних заходів).

5. Стратегія диверсифікованого розвитку.

З точки зору цих корпоративних стратегій ми звернемо увагу на наступні моменти:

- стратегія концентрованої диверсифікації (за цією стратегією існуючі підприємства залишаються в центрі уваги компанії, тоді як поява нових підприємств базується на наявних можливостях на ринку, існуючих технологіях, а також залежить від інших переваг компанії);

- групова стратегія диверсифікації (при виборі цієї стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок придбання продукції, яка раніше не вироблялася і характерна для інших галузей);

- стратегії горизонтальної диверсифікації (цей тип стратегії передбачає пошук можливостей зростання на існуючих ринках за допомогою нових продуктів і потребує нових технологій, які відрізняються від існуючих).

6. Стратегії скорочення.

Існує чотири основні категорії стратегій скорочення бізнесу, зокрема:

- стратегії зниження витрат (такі стратегії призводять до зниження витрат за рахунок спеціальних управлінських заходів і класифікуються як тимчасові на період їх реалізації);

- стратегія «збирання кращих» (за її розумінням, організація відмовляється розглядати підприємництво як довгострокову діяльність на своєму ринку, а її метою є швидке отримання максимальної вигоди в найближчому майбутньому);

- стратегії скорочення діяльності (такі стратегії пояснюються припиненням або ліквідацією компанією одного зі своїх підрозділів, продажем права власності на виробництво певного продукту);

- стратегія ліквідації (є завершальним етапом стратегії скорочення чисельності і використовується, коли організація з різних причин не може продовжувати ефективну діяльність).

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.

3. Перепроєктування процесу.

4. Реінжиніринг процесу.

Ми будемо розглядати саме реінжиніринг.

3.2. Реінжиніринг та перспективи розвитку підприємства в умовах війни

Дослідження сучасних тенденцій розвитку корпоративних інновацій свідчать про зростання ролі інноваційного менеджменту. Сучасний стан підприємств свідчить про їх інноваційну активність, здатність впроваджувати перспективні науково-дослідні розробки та реалізовувати ефективні інноваційні програми. Але багато підприємств сформували стійкі системи управління з традиціями та принципами управління. Тому виникає потреба переосмислити підхід до організації бізнесу, використовуючи при цьому абсолютно нові підходи для реалізації переваг нових технологій і людських ресурсів. Такими методами може бути розвиток усіх рівнів компанії - реінжиніринг бізнес-процесів.

Успіх сучасного бізнесу залежить від застосування технологічних інновацій та управлінських інновацій, які інвестують в інноваційні процеси. Відповідно, в умовах інноваційного розвитку інноваційний процес має бути безперервним і охоплювати всю сферу господарювання, працівники підприємства-учасники інноваційного процесу повинні володіти спеціальними знаннями, а об'єктом інновацій є вся бізнес-система.

Реінжиніринг бізнес-процесів є найбільш радикальним з усіх чотирьох підходів до вдосконалення бізнес-процесів. Його часто називають інноваційним процесом, оскільки його успіх значною мірою ґрунтується на інноваційній силі та креативності команди з удосконалення процесу. Такий підхід забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого аркуша паперу, ніби ти тільки починаєш розвивати цей процес.

При правильному виконанні реінжиніринг скорочує вартість і час циклу на 60-90%, а кількість помилок на 40-70%. Цей підхід використовується, коли

процес наразі настільки застарів, що його навіть не варто підтримувати чи вдосконалювати. Здається, команда з удосконалення процесу робить крок назад і дивиться на процес новими очима та запитує себе, як би вони спланували процес, якби не було обмежень.

Цей підхід використовує доступні інструменти процесу, включаючи останні досягнення в механізації, автоматизації та інформаційних технологіях, одночасно вдосконалюючи ці інструменти. Часто цей процес змушує команду вдосконалення процесу розробляти принципово новий дизайн процесу, який стає справжнім проривом.

З моменту появи добре обґрунтованої концепції реінжинірингу бізнес-процесів наприкінці 20 століття ця концепція набула широкого поширення в науковому та бізнес-освіті. Загальне визначення терміну реінжиніринг може бути таким: радикальна зміна в структурі управління підприємством і в самому підприємстві, необхідність якої викликана змінами, пов'язаними з розвитком суспільства - переходом суспільства до нового. Ще не досягнуті показники продуктивності праці досягають нової інформаційної структури [5].

Однією з проблем інновацій та розвитку підприємства є старіння персоналу. Інновації та розвиток на цьому етапі невіддільні від розвитку потенціалу талантів. Сучасні співробітники - це висококваліфіковані співробітники з широким спектром спеціальностей, гнучкими професіями, високими культурними стандартами, здатністю навчатися, розвиватися та адаптуватися.

На цьому етапі компанії повинні розглянути необхідність оновлення виробництва, зміни технологій та інших інновацій. Це неможливо без застосування знань і вміння накопичувати, опрацьовувати та систематизувати інформацію для подальшого використання. Результати емпіричних досліджень підтверджують роль людського капіталу як найважливішого чинника інноваційного розвитку в країнах світу. Побудова та розвиток економіки знань потребує висококваліфікованого людського капіталу, здатного генерувати нові знання та адаптуватися до них.

Розкриття потенціалу людей на підприємстві є необхідною умовою для реалізації ідеологічного управління, а ідеї є важливим джерелом інновацій підприємства. Творчість співробітників формує необмежені джерела вартості та конкурентних переваг, безпосередньо впливаючи на ресурсні складові, інфраструктуру та ефективні складові інноваційного потенціалу.

Отже, завдання підприємства можуть бути вирішені шляхом реорганізації системи управління підприємством.

Хаммер М. і Чампі Дж. вивчали концепцію бізнес-процесів у ринкових економіках десятиліття тому. Автори рекомендують розглядати бізнес-процес як «сукупність різних видів діяльності, в рамках яких здійснюється одна або кілька видів діяльності». На «вході» використовуються різні види ресурсів, а в результаті діяльності «на виході» створюються продукти, які становлять цінність для споживача. Відповідно до Портера М. і Міллара В., бізнес-процес - це набір багатьох кроків (операцій) в єдиній системі, призначених для досягнення кінцевого результату діяльності організації або - повний потік подій у системі, що описує, як клієнт ініціює, працює та завершує бізнес-використання [2].

У кожній компанії існує ряд взаємопов'язаних процесів, які характеризують її діяльність і здійснюються підприємством: вхід - управління компанією, виробництво продукції (надання послуг), вихід - постачання продукції (послуг) споживачам. Ефективно налагоджена система управління включає такі принципи: клієнтоорієнтованість, залучення співробітників, вдосконалення як процес, процесний і системний підхід.

У теорії та практиці виділяють три групи бізнес-процесів: основні процеси, що забезпечують управління:

- основний, який є основною діяльністю підприємства та створює основне джерело доходу (наприклад, торгівля, постачання, виробництво, маркетинг);
- забезпечення та обслуговування основного бізнесу (наприклад, бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка тощо);
- адміністрування, включаючи всі основні функції.

Роль інноваційної діяльності в сучасних умовах активізує інноваційну діяльність підприємств з урахуванням підвищення ефективності виробництва та реалізації перспективних інноваційних планів.

У складі підприємства ФОП Харченко Тетяна Віталіївна працюють основні групи бізнес-процесів. Оскільки процеси розвитку в умовах інноваційного застосування є основою майбутніх організацій, необхідний четвертий набір бізнес-процесів. Інноваційні проекти характеризуються високим ступенем невизначеності та ризику, а результати важко передбачити.

При проектуванні інноваційного розвитку бізнесу необхідно мати систему, яка забезпечує перехід бізнесу в новий стан, розробляючи відповідні бізнес-процеси та враховуючи наявні та необхідні ресурси.

Тому при реорганізації існуючих бізнес-структур необхідно створювати керовані бізнес-процеси, що можливо при постійній спеціалізації менеджерів (менеджерів інновацій).

Тому для досягнення ефективного управління вдосконалення бізнес-процесів спрямовані на своєчасне виправлення та усунення негативних результатів. Цього можна досягти шляхом поділу глобального процесу на підпроцеси і навпаки, шляхом гнучкої уніфікації невеликих завдань або адаптації до нових завдань. По-перше, керівники вищої ланки можуть враховувати зміни в інноваційному середовищі, співвідношення між якістю продукції та основними конкурентами, чи знаходиться галузь на стадії зростання чи занепаду, і навіть економічні дисбаланси.

Методи роботи менеджера можна змінити шляхом зміни процедур, які визначають його або її роботу. До них відносяться: стратегічне планування, фінансування, пошук, атестація та просування співробітників, внутрішні комунікації та управління знаннями - ці фактори змусять працювати весь механізм управління.

Розвиток малого та мікропідприємництва є одним із найважливіших пріоритетів економіки області та є основою для розвитку конкурентного середовища та підвищення інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів

господарювання. Крім того, завдяки розвитку малого підприємництва, можна збільшити можливості працевлаштування. Покращення населення та якості життя, формування середнього класу та демократичних інститутів є запорукою суспільства.

Відсутність кваліфікованих спеціалістів є однією з головних проблем малого бізнесу. У конкурентній боротьбі найкращими фахівцями є компанії з більшим бюджетом, які можуть запропонувати вищі зарплати та соціальні виплати. Підприємства працюють у постійно мінливому інформаційному середовищі, змінюються запити споживачів, керівники повинні постійно стежити за змінами у сферах своєї діяльності та ставати професіоналами в цій галузі.

Для цього йому необхідно підвищити свою кваліфікацію і кваліфікацію експертів за допомогою додаткової освіти, запрошуючи фахівців з великих компаній для участі в навчальних семінарах.

Недоліками розвитку малих підприємств є їх мала чисельність у виробничій сфері економіки та нерівномірність регіонального розвитку.

Факторами, що ускладнюють підприємницький розвиток є:

1. Процедури входу складні.
2. Внутрішньополітична ситуація нестабільна.
3. Питання, пов'язані з корупцією та регуляторними процедурами.
4. Зосередьтеся на посиленні нагляду та широких перевірках підприємств фінансовими відділами.

Зараз під час війни малий бізнес у різних країнах стикається з ризиками через економічну нестабільність.

Що стосується медичного ринку: в сучасних країнах сфера охорони здоров'я в цілому і медичних технологій зокрема є одним з пріоритетних напрямків розвитку [2].

Сфера охорони здоров'я є одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасної держави, метою якого є покращення та збереження здоров'я

населення. Забезпечення конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та світовому ринках є дуже важливим для кожної країни світу.

Основними факторами, що впливають на цей ринок, є:

1. Демографічні фактори. Старіння населення та збільшення тривалості життя в усьому світі впливають на розвиток медичної галузі.

2. Економічні фактори. Фінансування державних і приватних закладів охорони здоров'я безпосередньо залежить від економічної ситуації в країні, а зростання вартості медичних послуг у всьому світі продовжує знижувати їх доступність.

3. Соціально-економічні фактори. Зростання рівня життя та захворюваності населення визначає попит на медичні послуги в розвинених країнах. Висока вартість лікування серйозних захворювань означає, що державні органи повинні приділяти більше уваги профілактиці та виявленню захворювань.

4. Чинники науково-технічного прогресу. Прогрес у медичних технологіях і технологіях управління даними сприяє розробці та поширенню інноваційних діагностичних і терапевтичних підходів.

Виділимо найважливіші тенденції та характеристики розвитку ринку медичних виробів:

- активна глобалізація ринків і всіх елементів їх діяльності;
- всі показники розвитку цього ринку стабільні та динамічно зростають;
- складність обладнання та технології, що використовується в промисловості.

Медичні установи та приватні клініки не втратять своєї популярності, тому що всі люди завжди будуть піклуватися про своє здоров'я, і ця тенденція ніколи не зникне. Експерти прогнозують, що щорічно кількість відвідувань цих закладів зростатиме приблизно на 1%. Заклади охорони здоров'я потребують нового сучасного медичного обладнання для надання якісної допомоги пацієнтам. Медична техніка завжди буде затребувана.

Конкуренція є центральним рушієм ринкової економіки. Вона проявляється в різних аспектах і постійно розвивається. З цієї причини підприємством все частіше доводиться змінювати фокус своїх цілей. Організації, які зосереджені на впровадженні унікальної концепції управління, можуть бути успішними вже сьогодні.

До показників оцінки конкурентоспроможності компанії відноситься швидкість змін, для збільшення якої в економіці використовуються різноманітні підходи, які є не разовими інноваціями, а цілими інфраструктурами та механізмами. Прикладом підходу для швидкого впровадження є гнучка методологія Agile. Такий підхід має низку переваг, насамперед швидкість і водночас чітку послідовність дій: усі елементи та процеси добре відпрацьовані, ролі, які виконують учасники, заздалегідь визначені.

Agile - це складна система бізнес-змін, яка за правильної інтеграції може підвищити ефективність команди та покращити якість продукції.

Agile - це спосіб гнучко організувати роботу компанії. Основна увага приділяється командній роботі, тісній взаємодії та особистій відповідальності. Agile дозволяє спростити бізнес-процеси, розділити роботу на фази та блоки, активно отримувати відгуки та швидко адаптувати проект.

Термін «agile» в перекладі з англійської означає «швидкий, спритний». Технічний термін, який використовується з 2001 року для позначення методології створення продуктів на основі чотирьох цінностей:

- люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- ефективний продукт важливіший за вичерпну документацію;
- співпраця із замовником важливіша за узгодження умов договору;
- готовність до змін важливіша, ніж дотримання початкового плану.

12 основних принципів Agile:

1. Нашим головним пріоритетом є задоволення потреб клієнтів шляхом регулярної та своєчасної доставки цінного програмного забезпечення.

2. Зміни вимог вітаються навіть на пізніх стадіях розробки. Гнучкі процеси дозволяють використовувати зміни, щоб надати клієнту конкурентну перевагу.

3. Робочий продукт повинен випускатися якомога частіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.

4. Розробники та представники компанії повинні щодня працювати разом протягом усього проекту.

5. Над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб виконати роботу, створіть умови, надайте підтримку та повністю довіряйте їм.

6. Пряме спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну інформацією як з самою командою, так і всередині команди.

7. Ефективний продукт - головний показник прогресу.

8. Інвестори, розробники та користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний годинник нескінченно довго. Agile допомагає налагодити такий процес сталого розвитку.

9. Постійна увага до технічної досконалості та якості дизайну підвищує гнучкість проекту.

10. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають від самоорганізованих команд.

11. Команда повинна систематично аналізувати можливості підвищення ефективності та відповідним чином адаптувати свій стиль роботи.

12. Постійне пристосування до мінливих обставин.

Гнучкі підходи допомагають реалізувати проект з більшою чи меншою ефективністю, але перш за все вони працюють там, де інші засоби просто не допомагають.

Деякі особливості гнучкої методології:

- більше ітерацій;
- менше дефектів;
- постійне тестування;
- колективний підхід;

- максимальна рентабельність інвестицій.

Гнучка методологія створює три основні потенційні ризики:

- гнучкі методи легко зрозуміти неправильно;
- легко подумати, що ви використовуєте Agile правильно, а потім помилитися;
- непослідовність.

Філософії Agile включають активне залучення клієнтів, реагування на зміни, а не виконання плану, ранній і частий випуск програмного забезпечення та зосередження на окремих особах і взаємодії, а не на процесах і інструментах. Ця філософія пов'язана з гнучкими методами, такими як парне програмування, планування ігор, обмежені за часом ітерації, розробка через тестування та рефакторинг, орієнтований на клієнта.

Сформулюємо цілі досліджуваної компанії в області впровадження agile підходу:

- задоволеність споживачів, яка досягається шляхом надання якісних товарів і послуг відповідно до їхніх бажань і потреб;
- найкращий клієнтський досвід серед конкурентів на ринку;
- досягнення швидкого та постійного вдосконалення робочих процесів за рахунок внутрішніх та зовнішніх інновацій;
- максимальна ефективність і продуктивність роботи спеціалістів у команді.

У деяких випадках використання Agile покращує якість життя всіх членів команди. У співробітників пробуджується інтерес, вони готові до ефективної роботи, знижується ризик творчого вигорання та марної роботи.

У творчій атмосфері люди працюють швидко, якісно та із задоволенням і здатні на самі нестандартні та вдалі рішення. Гнучка проектна команда характеризується низкою характеристик.

Вона повинна бути:

- невелика (5-12 осіб - менеджер, фахівець з продукції, маркетолог, інженер);

- має навички та повноваження, необхідні для реалізації проекту;
- міжфункціональна;
- самоорганізаційна;
- розміщені в одному місці (не обов'язково, але дуже бажано).

Команда повинна складатися з професіоналів різного профілю, щоб їхні навички та знання доповнювали один одного (міжфункціональність команди). Без достатніх навичок команда залежить від інших команд або відділів і не може ефективно працювати в парадигмі гнучких проектів. Перед початком роботи доцільно перевірити, чи укомплектована бригада фахівцями, які мають необхідні компетенції, навички та повноваження.

Якщо команда складається з кількох спеціалістів, кожен з яких має унікальні навички всередині команди, вона явно вразлива: уся робота може зупинитися, якщо працівник, чиї навички необхідні для виконання конкретної ітерації, захворіє або піде у відпустку. Щоб уникнути такої ситуації, передбачається крос-функціональність: навички співробітника частково дублюються іншими членами команди.

Зараз підприємство займається вирішенням проблеми міжфункціональності. Товариші по команді повинні вміти заспокоїти колег і допомогти ключовому співробітнику, нехай не так швидко і з такою ж якістю, але вони повинні вміти виконати завдання, одночасно розвиваючи свої навички в суміжній сфері і практикуючись. Завдяки гнучким підходам значні повноваження делегуються команді.

Члени команди повинні мати можливість самостійно визначати, як виконується робота, враховуючи загальні правила організації. Якісне спілкування та правильне робоче середовище відіграють важливу роль у ефективному застосуванні гнучких підходів. Гнучкий підхід передбачає спілкування віч-на-віч, а не документи, записки тощо [19].

Розміщення команди в одній кімнаті є запорукою ефективною внутрішньої комунікації. Таке розташування команди дозволяє:

- швидко вирішувати проблеми та приймати командні рішення, це важливо, тому що відсутня роль керівника проекту, який «все вирішує і дає вказівки»;

- формувати довіру в команді;

- досягніть прозорості (кожен співробітник розуміє, над чим працює його колега, це є необхідною умовою для розвитку та підтримки крос-функціональності);

- негайно допомагати один одному;

- розмістіть інструменти візуалізації та комунікації (більшість інструментів візуалізації (дошки, інформаційні панелі, фліпчарти з результатами зустрічі тощо) працюють ефективно, коли вони постійно доступні членам команди).

Оскільки гнучкий підхід передбачає, що самоорганізована команда є максимально автономною, ключові показники ефективності (KPI) мають бути узгодженими для всієї команди, а не для окремих осіб. Оцінюється робота команди в цілому, ніхто не зосереджується на оцінці індивідуального внеску кожного члена команди.

Цей принцип призводить до наступних ефектів:

- гарантується єдність командних цілей;

- колектив стає ще більш закритим і самоорганізованим;

- якщо хтось із учасників команди «не тягне» - це визнають на рівні команди, не потрібно використовувати дорогі, складні інструменти HR-діагностики тощо.

До переваг нового підходу можна віднести:

- уміння швидко виявити та виправити помилку;

- постійне отримання зворотного зв'язку від замовника;

- можливість швидкої доставки (time-to-market);

- відповідальність команди за продукт і кінцеву доставку замовнику.

3.3. Розробка стратегії впровадження нових проєктів реалізації продукції на підприємстві

Формулювання стратегії починається з вибору загальної стратегії і закінчується вибором маркетингових стратегій і стратегій елементів комплексу маркетингу.

Маркетингова стратегія є невід'ємною частиною загальної корпоративної стратегії і спрямовує діяльність компанії на досягнення наступних стратегічних цілей:

- збільшити ринкову частку компанії;
- збільшення корпоративних продажів;
- збільшити прибуток компанії;
- завоювати лідерство на ринку тощо.

Відомий теоретик маркетингу Ж-Ж. Ламбен рекомендує аналізувати цільові ринки та дослідження з двох напрямків [19]:

- виявлення існуючих незадоволених потреб (реактивний маркетинг);
- визначити нові потреби ринку (креативний маркетинг).

З одного боку, маркетинг може забезпечити підприємством умови для ефективної адаптації до мінливого цільового ринку (реактивний маркетинг), з іншого боку, він може допомогти підприємством адаптуватися до змін на цільовому ринку, якщо на цільовому ринку представлені новаторські продукти.

Маркетингова стратегія повинна бути розроблена та реалізована відповідно до плану, який потім повинен бути прийнятий і затверджений корпоративним менеджментом.

Етапи розробки маркетингової стратегії зазвичай поділяють на наступні етапи:

1. Оцінка реальної ситуації на ринку.
2. Сегментація ринку та визначення інтересів споживачів.

На думку економістів, якщо це фізичний продукт, потрібно описати чотири комплекси «Р». Він включає такі елементи:

- product;
- place;
- promotion;
- price.

Щоб вивести на ринок новий стоматологічний пристрій, необхідно виконати наступне:

- випробувати товар на цільовому ринку;
- оцінити його конкурентоспроможність;
- визначити споживчі властивості, які відрізняються від аналогічних товарів;
- вибирати стратегії позиціонування на основі унікальних споживчих характеристик;
- провести позиціонування товару.

Проаналізуємо клієнтів ФОП Харченко Тетяна Віталіївна у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Аналіз клієнта

Портрет клієнта	Стать, вік, профіль діяльності; посада; напрямок діяльності (терапевт, парадонтолог тощо); повноваження приймати рішення;	Стать: чоловік, жінка Вік: від 21 до 72 років (середній вік – 41 рік) Стаж роботи: від 1 до 49 років (в середньому – 17 років) Профіль діяльності: стоматологія. Посада: лікар-стоматолог, асистент, головний лікар, менеджер із закупівель, адміністратор, директор. Напрямок діяльності: терапевт, пародонтолог (операції на яснах), імплантолог, хірург та ортопед, дитячий стоматолог.
Проблематика та потреби клієнта	У чому його проблема і чого він хоче. Наприклад, проблема – потрібно відкрити приватний кабінет, потреба – обладнання певного спрямування. Які ми маємо рішення?	Матеріали не завжди під рукою. високий рівень витрат. Нестабільність кадрів - важко знайти/залучити крутих фахівців - (намагаються залучити за допомогою якісного обладнання, з/п, популярності клінік, навчання

		<p>(далеко не всі)) Важко встояти на ринку висока конкуренція. Поганий маркетинг (навіть сайти у багатьох погано написані, не привертають увагу клієнта). Немає стабільної сервісної підтримки. Не розуміння як правильно відкрити кабінет, з чого починати, які вимоги, як побудувати та організувати роботу.</p>
Альтернативи, між якими обирає клієнт	<p>Мотивація до покупки (дослідження лояльності споживача), що приваблює, що мотивує купити саме у цієї компанії. Так само розписати, що ми можемо запропонувати клієнту? - Порівняти з додатковими послугами конкурентів.</p>	<p>швидка доставка витратних матеріалів (Крістар має свої магазини при держ. Стоматологіях, сітка магазинів по Україні). Перевірений партнер. Перевірена продукція. Постійні знижки. Відомі бренди. Доступна ціна. Умови лояльності: гнучка розстрочка. Допомога з відкриття приватного кабінету.</p>
Переваги нашого рішення	<p>Що втратить або недоотримає клієнт, якщо замовить у конкурента.</p>	<p>Реальна сервісна підтримка. Якісне обладнання. Надавати комплексні пропозиції з прорахунком економічної вигоди.</p>
Організаційна структура клієнта	<p>Яка організаційна структура у клініці /лікарні /приватному кабінеті.</p>	<p>Приватні не мережеві клініки: Директор– Лікар-стоматолог- Ассистент–Адміністратор- Обслуговчий персонал (Прибиральниця) Приватні мережеві клініки: Директор – Бухгалтерія – Відділ із закупівель - Головний лікар - Лікар стоматологАдміністрація - Обслуговчий персонал</p>
Бізнес-процес виникнення та задоволення потреб клієнта	<p>Всі етапи від виникнення до задоволення потреб, щоб оцінити точки впливу на клієнта.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прийняття рішення про відкриття дитячого кабінету 2. Підготовка переліку необхідного обладнання 3. Пошук обладнання (в інтернеті, на виставці, за рекомендацією, закупівля від існуючих партнерів)

		4. Постачання та інсталяція 5. Відкриття кабінету
Структура ухвалення рішень	опис етапів	1. Підготовка переліку необхідного обладнання (складається відповідальним за проєкт і подається ОПр) 2. Пошук обладнання (в інтернеті, на виставці, за рекомендацією, закупівля від існуючих партнерів) - здійснюється відповідальним за закупівлю 3. Проведення тендера - (здійснюється відповідальним за закупівлю, подається ОПр для прийняття рішення)

Джерело складено автором

SWOT-аналіз діяльності підприємства вказаний у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Внутрішнє середовище	
S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<p>досвід роботи у бізнесі; кваліфікаційні кадри лікарів-стоматологів; налагоджені контакти із покупцями, постачальниками; інфраструктура</p>	<p>нестача висококваліфікованих спеціалістів; низька якість сировини та матеріалів; низький рівень технологій та</p>
<p>бізнесу, що розвивається; орієнтація на ресурсозбереження; сформований стабільний колектив; впровадження передових технологій та використання сучасних матеріалів; надання можливості навчання та розвитку персоналу.</p>	<p>обладнання; високий рівень витрат; повільне впровадження нових технологій; слабка система обслуговування; недостатній рівень матеріального та морального стимулювання, професійної підготовки; значне зношування стоматологічного обладнання; зношеність інженерної інфраструктури; недостатня конкурентоспроможність із приватними стоматологічними клініками; недостатня культура медичного обслуговування; спостерігається плінність кадрів; висока орендна плата, зумовлена місцем розташування; слабка організація маркетингової інформаційної системи; значне навантаження на одного фахівця; нестабільні обсяги реалізації; хаотичність дій.</p>
Зовнішнє середовище	

<p>Т (загрози)</p> <p>бюрократизм державного механізму; збільшення тарифів на технологічну енергетику; відставання від світових досягнень; посилення конкуренції із боку приватних стоматологічних клінік; зростання диференціації на рівні життя населення; посилення нерівномірності соціально-економічного розвитку міста; недостатній управлінський досвід керівників стоматологій</p>	<p>О (сприятливі можливості)</p> <p>наявність стоматологічного факультету як бази підготовки лікарів-фахівців; покращення іміджу стоматологічних установ; ринок стоматологічних послуг, що розвивається; використання платних стоматологічних послуг для зміцнення матеріально-технічної бази та мотивації персоналу; підвищення конкурентоспроможності стоматологічної установи на ринку; підвищення якості життя населення міста; розвиток ринку послуг зв'язку, доступу до інформаційних ресурсів</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рекомендації згідно проведеного аналізу для підприємства:

1. Використовуйте різні інструменти одночасно: онлайн, офлайн і зустрічі.
2. Особистий підхід.
3. Покажіть себе експертом і визначте проблеми, перш ніж перевести розмову на етап покупки.

Щоб стати лідером ринку і не втратити свої позиції, необхідно вживати захисних дій, до яких відносяться:

- передбачити дії конкурентів;
- впроваджуйте інновації у своїй сфері;
- розробка власних конкурентоспроможних продуктів, а також розвиток і здатність перехоплювати поведінку конкурентів за допомогою найкращих рішень;
- здатність виявляти слабкі сторони лідерів і «перемагати» їх;
- зосередьте зусилля на тих параметрах продукту, які є слабкими сторонами продукту лідера, але важливі для цільових споживачів.

Давайте розробимо тижневий план у таблиці для реалізації цієї стратегії (таблиця 3.3):

Таблиця 3.3.

Тижневий план роботи Sale-менеджера

Пн	Підготовка до зустрічей (online, offline) <i>Calling customers</i>
Вт	Первинні та повторні зустрічі

Ср	Ведення бази даних клієнтів в CRM системі, оновлення даних та інформації по проєктам Підготовка до зустрічей (online, offline) <i>Calling customers</i>
Чт	Первинні та повторні зустрічі
Пт	Обговорення результатів та планів тижневої роботи

Джерело складено автором

Визначимо основні етапи роботи з реалізації нової маркетингової стратегії:

- 1) Скласти детальний план.
- 2) Створення рекламних банерів.
- 3) Вибрати певну аудиторію.
- 4) Встановити максимальну швидкість, з якою реклама може відображатися для конкретних користувачів (Google Ads).
- 6) Розвивати тонус.
- 5) Ефективно залучати покупців. Будьте конкретними, точними та творчими.
- 6) Тестові оголошення. Спробуйте створити та запустити кілька різних варіантів.
- 7) Узгоджувати рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями.
- 8) Встановіть відстеження конверсій для покупців, які придбали та вчасно припинили трансляцію.

Операційні та бухгалтерські дані ретельно аналізуються, щоб виявити ступінь впливу реклами на зростання продажів. При цьому, крім реклами, слід враховувати якість і споживчі властивості товару, ціну, зовнішній вигляд, географічне розташування торгового підприємства, рівень культури обслуговування споживачів. Наявність подібних товарів або товарів зазначається на момент продажу.

Висновки до розділу 3

Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ФОП Харченко Тетяна Віталіївна - створення такої системи забезпечить довгострокову та ефективну присутність підприємства в цьому середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Тому, щоб запровадити нове та ефективне стратегічне управління та покращити роботу підприємств, у період потрясінь в українському бізнес-середовищі, ми пропонуємо застосування стратегій росту (розвитку).

Стратегія відображає намір компанії збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення. Він використовується, коли підприємство прагне якомога повніше використати зовнішнє середовище та можливості, щоб отримати перевагу з метою збільшення випуску та продажів шляхом виходу на нові ринки, захоплення та підвищення ефективності виробництва.

Найважливіші тенденції та характеристики розвитку ринку медичних виробів:

- активна глобалізація ринків і всіх елементів їх діяльності;
- всі показники розвитку цього ринку стабільні та динамічно зростають;
- складність обладнання та технології, що використовується в промисловості.

Основні етапи роботи з реалізації нової маркетингової стратегії:

- 1) Скласти детальний план.
- 2) Створення рекламних банерів.
- 3) Вибрати певну аудиторію.
- 4) Встановити максимальну швидкість, з якою реклама може відображатися для конкретних користувачів (Google Ads).
- 6) Розвивати тонус.
- 5) Ефективно залучати покупців. Будьте конкретними, точними та творчими.
- 6) Тестові оголошення. Спробуйте створити та запустити кілька різних варіантів.
- 7) Узгоджувати рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями.
- 8) Встановіть відстеження конверсій для покупців, які придбали та вчасно припинили трансляцію.

ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження щодо теми роботи, можемо навести наступні висновки:

1. Підприємницька діяльність передбачає постійний і систематичний пошук змін і використання можливостей. У кризових ситуаціях, коли підприємницька активність різко зростає, сільські підприємці використовують усі можливі джерела інновацій. Джерелом перших чотирьох інноваційних можливостей є саме підприємство, їх також найпростіше реалізувати.

Можна навести багато прикладів, коли несподівані успіхи чи невдачі стають джерелами нових можливостей: змін у процесах, технології, організації виробництва та праці, менеджменті, нових ринків збуту готової продукції та доступу до необхідних засобів виробництва, форм фінансування.

2. Підприємства поділяються на такі види:

- приватні підприємства, засновані на особистій власності;
- колективні підприємства, засновані на трудовій колективній власності;
- бізнес-асоціації;
- підприємства, засновані на власності об'єднань громадян;
- комунальні підприємства, засновані на власності відповідної територіальної громади;
- державні підприємства, засновані на державній власності, у тому числі казенні.

3. Є економічні вигоди від створення, формування та зростання малих підприємств. Поява великої кількості малого бізнесу призводить до створення нових робочих місць, якими легше керувати в нестабільних умовах, а також приносить реальні гроші до державного та регіональних бюджетів у вигляді відрахувань і податків.

Тому підприємництво, як чинник економічного розвитку, потребує постійної підтримки з боку держави через законодавчі та адміністративні органи для здійснення управлінських та регулюючих функцій щодо економіки та суспільства. Це передбачає постійне вдосконалення структури влади, удосконалення магістральних магістралей, впровадження досягнень науково-технічного прогресу в усі аспекти багаторівневої та складної структури країни. Це вагомий внесок керівництва у спільну справу підвищення економічної ефективності. У зв'язку з цим національні органи влади є передавальною ланкою в технологічному ланцюжку розробки та впровадження інновацій між наукою та практичним виробництвом.

4. Отже, з кожним роком в країні реєструється все більше компаній. Звичайно, пандемія та війна внесли свої корективи та вплинули на їх діяльність. Проте варто зазначити, що в цей період є підтримка з боку держави. Під час карантину для підтримки бізнесу та тодішньої економічної ситуації уряд запровадив м'яку монетарну політику, відповідно кредитування стало доступнішим. В умовах воєнного стану, коли МСБ є основним джерелом поповнення бюджету, держава знижує податкове навантаження, звільняє від сплати ПДВ, пені та штрафів ФОП.

5. ФОП ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА займається роздрібною торгівлею, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. ФОП ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІЇВНА було засноване у 2018 році.

У 2022 році необоротні активи нашого підприємства зросли на 16 600 гривень, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства. При цьому нематеріальні активи зменшилися на 123,7 тис. грн., а основні засоби зросли на 140,3 тис. грн. Проте на кінець звітного періоду питома вага

необоротних активів (відносна частка кожного елемента в загальній сумі активів) зменшилася.

Значно зросли ліквідні активи - на 35702,1 тис. грн. У нашому випадку (підприємство зареєстрована в 2018 році) це може свідчити про зростання корпоративної активності. Також зросла частка оборотних активів. Основним видом діяльності підприємства є торгівля, тому більшу частину активів становлять товарні запаси. У 2022 році запаси зросли на 23079,1 тис. грн. Збільшення даної статті активу позитивно впливає на безперебійність реалізації готової продукції.

Також ми спостерігали збільшення суми дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 3083,14% (зростання на 7004,9 тис. грн.), а сума дебіторської заборгованості за рахунок бюджетних розрахунків зросла на 1550,4% (зростання на 978,3 тис. грн.). Можливість майбутніх вигод для підприємства. Значний внесок у формування ліквідних активів зробила валюта та її еквіваленти - зростання на 1720,09% (зростання на 4623,6 тис. грн.). Проте зменшилися частки дебіторської заборгованості за товари, проекти та послуги, розрахункової дебіторської заборгованості, валюти та еквівалентів відповідно на 11,13%, 5,74% та 23,21% відповідно за рахунок збільшення частки дебіторської заборгованості.

Таким чином, загальні активи зросли на 4868,3% (357218,7 тис. грн.).

6. Основним результатом господарської діяльності підприємства став валовий прибуток, який зріс до 2229,3 тис. грн. Рентабельність продажів зросла на 3,51%, а рентабельність операційних доходів зросла на 10,63%. Хоча показник невисокий, лише 0,06%, можна зробити висновок про прибутковість підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає забезпеченість поточних активів для покриття короткострокових зобов'язань і повинен бути в межах 1,5-2. Даний показник був у встановлених межах для підприємства лише у 2019 році і становив 1,69 та знизився до 0,61 у 2021 році та підвищився до 0,73 у 2022 році.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує здатність компанії погасити короткострокові зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних наявних активів. Цільові межі цього показника становлять 0,7 – 1,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на здатність підприємства негайно погасити короткострокові борги, цільове значення коефіцієнта вище 0,1 – 0,2. Для підприємства цей показник значно нижчий за нормативні значення і становить 0,01 у 2021 році, у 2022 році він зріс до 0,3.

Баланс підприємства є неліквідним, підприємство не має достатньо активів для покриття власних зобов'язань, позитивні показники ліквідності спостерігалися лише у 2021 році, також хорошим знаком є те, що у 2022 році показники ліквідності почали знижуватися. рости. в порівнянні з 2021 роком.

В період 2021-2022 рр. оборотність оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості зростає, що є позитивним явищем для компанії. Водночас оборотність власних коштів у 2022 році знизиться, що є негативним явищем. Ще одним негативним явищем є зростання терміну оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році до 270 днів, у 2022 році показник знизився, але все ще залишається надзвичайно високим. Показники рентабельності протягом досліджуваного періоду зростають, тому підприємство ефективно використовує власні та залучені ресурси для створення вартості та реалізації її на ринку.

7. Основна мета стратегічного управління господарською діяльністю ФОП Харченко Тетяна Віталіївна - створення такої системи забезпечить довгострокову та ефективну присутність підприємства в цьому середовищі на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього стратегічного потенціалу. Тому, щоб запровадити нове та ефективне стратегічне управління та покращити роботу підприємств, у період потрясінь в українському бізнес-середовищі, ми пропонуємо застосування стратегій росту (розвитку).

Стратегія відображає намір компанії збільшити продажі, прибуток і капіталовкладення. Він використовується, коли підприємство прагне якомога повніше використати зовнішнє середовище та можливості, щоб отримати

перевагу з метою збільшення випуску та продажів шляхом виходу на нові ринки, захоплення та підвищення ефективності виробництва.

8. Найважливіші тенденції та характеристики розвитку ринку медичних виробів:

- активна глобалізація ринків і всіх елементів їх діяльності;
- всі показники розвитку цього ринку стабільні та динамічно зростають;
- складність обладнання та технології, що використовується в промисловості.

9. Основні етапи роботи з реалізації нової маркетингової стратегії:

- 1) Скласти детальний план.
- 2) Створення рекламних банерів.
- 3) Вибрати певну аудиторію.
- 4) Встановити максимальну швидкість, з якою реклама може відображатися для конкретних користувачів (Google Ads).
- 6) Розвивати тонус.
- 5) Ефективно залучати покупців. Будьте конкретними, точними та творчими.
- 6) Тестові оголошення. Спробуйте створити та запустити кілька різних варіантів.
- 7) Узгоджувати рекламу із загальною концепцією сайту та актуальними пропозиціями.
- 8) Встановіть відстеження конверсій для покупців, які придбали та вчасно припинили трансляцію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бедринець М. Д. Ефективність діяльності суб'єктів підприємництва в сучасних умовах господарювання». Бізнес Інформ. 2013. № 4. С. 183–190.
2. Бестужева С. В., Козуб В. О. Економічне забезпечення розвитку суб'єктів господарювання у сфері міжнародного бізнесу: формування ефективної системи ризик менеджменту. 2021.
3. Бізнес під час війни. URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/11677_bznes-pd-chas-vyni-dopovnyutsya
4. Білик Т.О. Мале підприємництво: розвиток та прибутковість / Т.О. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 10. С. 78–84.
5. Бойко М. Методологічні основи формування ціннісно орієнтованого управління підприємствами. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 5. С. 74–84. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2009/05/9.pdf>
6. Брунова В.О. Основи підприємництва: Підручник / В.О.Брунова – Київ: 2009, 186 с.
7. Винятинська Л.В., Сенчук І.В. Оцінка стану та тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1(59). С. 42–49.
8. Воробей О. Релокація бізнесу: куди перемістилися підприємці України. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/relokaciya-biznesu-kudi-peremistilisya-apidpriyemci-ukrajini-novini-ukrajina-11896866.html>.

9. Глебова А. І. Європейський досвід підтримки інноваційного малого і середнього підприємництва. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2014. Вип 2. С. 47–52.
10. Гобир І. Б., Мельник М. І. Державна підтримка розвитку малого підприємства в Україні в кризових умовах. Агросвіт. 2015. № 10
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
12. Грудзевич Ю. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових. (The essence of entrepreneurship mechanism and its constituents). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». 2014. Вип. 25. С. 9–14.
13. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
14. Дослідження “Вплив війни на молодь в Україні.” Інна Волосевич, Ірина Когут, Тетяна Жерьобкіна, Юлія Назаренко Київ, Підготовлено ГО «Аналітичний центр Cedos» і дослідницькою агенцією Info Sapiens. 2023 https://cedos.org.ua/wp-content/uploads/ua_28.04_vplyv_viyny_na_molod_v_ukrayini.pdf
15. Драган О.І. Сучасні технології управління і використання персоналу. Наукові праці НУХТ. 2015. Том 21. №6. С. 117–215.
16. Жирко С.О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/200712/doc/2/25.pdf>
17. Закон України «Про підприємництво». URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t069800?ed=2000_05_11
18. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» від 22.03.2012 р.№4618+VI// Офіційний вісник України. 2012. №30. Ст. 1101.
19. Закон України «Про господарські товариства» від 06.02.2018 № 2275 VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

20. Зварич Р. Локальні конфлікти в глобальній економіці. Актуальні питання розвитку економіки. 2020. Т. 2, № 63. С. 88–101.
21. Іванов С. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Маков., 2015. 179 с.
22. Ільчук В. П., Шпомер Т. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки. Проблеми економіки. 2018. №2 (36). С. 310-316.
23. Катерина Ж. Ми повернулися: як український бізнес відновлює роботу під час війни. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/mipovernulisya-yak-ukrajinskiy-biznes-vidnovlyuye-robotu-pid-chas-viyninovini-ukrajina-11824872.html>
24. Корнецький А., Нагаївська Д. Ю. Соціальне підприємництво і соціальна відповідальність бізнесу: визначення, критерії та регулювання. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 11. С. 204–208. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/11-2016/46.pdf>
25. Кот Л. Л. Структурно-змістовне дослідження соціального підприємництва як макроекономічної категорії». Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 15–23.
26. Крисак А.О., Мусятковська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 68–73. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/16.pdf
27. Крюкова І. Війна як мегафактор економічного розвитку. Економіст : науково-практичний журнал. 2015. Т. 2, № 10. С. 24–28.
28. Курепін В. М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку підприємства // Економіко-правові дискусії : матеріали II міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, м. Кропивницький, 14 квітня 2021 р. Кропивницький: ЛА НАУ, 2021. С. 29-32. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/9330>.

29. Малий бізнес поступово повертається до роботи - European Business Association. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/malyjbiznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/>

30. Мірошник Р.О., Прокоп'єва У.О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми та перспективи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. No 1. С. 63–71. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2020/may/21613/maket200296-65-73_0.pdf

31. Непран М. Український бізнес в умовах війни: відновлення виробництва і проблеми невизначеності. URL: <https://uccr.org.ua/press-center/business-news/ukrayinskii-biznes-v-umovakh-viini-vidnovlennia-virobnitstva-i-problemikomunikatsiyi-z-vladoiu>.

32. Ніколаєва А. М., Демчук В. В. Фінансове забезпечення розвитку малих приватних фірм: теорія та практика. Економічний форум. Т. 1. №3. С. 70-78. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-11>

33. О. Вашків. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45240/1/Article_VashkivBusiness%20relocation.pdf

34. О. Павлюк. Як працює механізм релокації підприємств. Пояснює радниця голови Асоціації міст України. URL: <https://suspihne.media/243754-ak-pracuemetehanizm-relokacii-pidpriemstv-poasnue-radnica-golovi-asociacii-mist-ukraini/>

35. Опанасюк Ю. А., Мартинець В. В., Матвєєва Ю. Т. Соціальноекономічний розвиток України в умовах невизначеності. Ефективна економіка. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9172>

36. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>

37. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755_VI/ Відомості Верховної Ради. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
38. Половен О.В., Петренко К.Г. Особливості управління малим підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2009. №6. С. 131–135.
39. Попова Л. М. Регуляторна політика у сфері підприємницької діяльності в Україні. Форум права. 2017. № 4. С. 191–196.
40. Правове регулювання підприємницької діяльності в Україні та Республіці Польща / Автореферати та анотації дисертацій. Автореферати та анотації дисертацій. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/11047>
41. Пурижова Л. В. Оцінка ефективності підприємницької діяльності: Навч. посібник / Л.В.Пурижова– Львів: 2015, 258 с.
42. Релокація бізнесу: у безпечні регіони переміщено вже 678 підприємств : офіц. текст : за станом на 16.07.22 р. Урядовий портал. Міністерство економіки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/relokatsiia-biznesu-u-bezpechnirehiony-peremishcheno-vzhe-678-pidpriumstv>.
43. Рихліцький В. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. Економічна правда. 2022. 23 березня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>
44. Россошанська О. В. Модель представлення компетенцій в рамках компетентностного підходу в управлінні проектами. Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2008. № 4(28). С. 147–153.
45. Русавська В. І., Курепін В. М. Основні напрями державного регулювання ризиками та безпекою: загальні положення, поняття та визначення // Інформаційно-психологічна та техногенна безпека: історичні аспекти, особливості захисту суспільства та особистості: матеріали доповідей за результатами проведеного спільного «круглого столу» обліково-фінансовий факультет, інженерно-енергетичний факультет, м. Миколаїв, 9 грудня 2021 р. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 53-55. URL:<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/10692>.

46. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2021. № 18. С. 67–72. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/441/4286>.

47. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26–1. С. 83–87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf7.

48. Соціальне підприємництво: посібник для викладачів курсу / за наук. редакцією к.е.н. А. О. Корнецького. К.: Фамільна друкарня Huss, 2019. 160 с. С.20

49. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. Advancing in research, practice and education : матеріали конф., м. Флоренція, 11–13 трав. 2022 р. Флоренція, 2022. С. 171–180.

50. Цьома В. О. Інноваційна складова розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальних трансформацій. 2021.

51. Чуприна Л.В., Юзовицька С.А. Світовий досвід розвитку малого підприємництва та його використання в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 264-270. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/41.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34984.9	4870.9
Інші операційні доходи	2120	5.6	-
Інші доходи	2240	78.1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35068.6	4870.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(32593.9)	(4709.2)
Інші операційні витрати	2180	(2375.2)	737.2)
Інші витрати	2270	(39.5)	(3.6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(35008.6)	(5450)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	60	-579.1
Податок на прибуток	2300	(10.8)	(.6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	49.2	-579.7