

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ТЮТЮННИК ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
О.А. Дороніна
«__» грудня 2022 р.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Томчук О.В., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
д-р екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Тютюнник О.О. Управління розвитком малого підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади управління розвитком малого підприємства. Проведено огляд теоретичних засад і закономірностей діяльності малих підприємств. Розглянуто особливості управління розвитком малого підприємства. Досліджено основи адаптивного управління підприємствами малого бізнесу.

Проведено аналіз розвитку ФОП Саблей як суб'єкта підприємницької діяльності, надано його загальну характеристику, особливості розвитку ринку запасних частин в Україні, проведено аналіз економічної фінансової діяльності підприємства. Визначено напрями удосконалення системи менеджменту підприємства; проведено розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів; надано рекомендації щодо вдосконалення системи управління ФОП Саблей.

Положення, що виносяться на захист: 1. Система управління розвитком ФОП Саблей в сфері автосервісу автомобілів Volkswagen відповідно до обсягів продажу нових автомобілів і виникнення попиту на заміну основних вузлів і комплектуючих. 2. Напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей, на підставі яких визначено шляхи оптимізації його організаційної структури управління. 3. Правила залучення й утримання клієнтів ФОП Саблей, орієнтовані на обслуговування автомобілів і продаж запасних частин до них, визначені за динамікою розвитку авторинку України та ВРП Вінницької області.

Ключові слова: підприємництво, малий бізнес, менеджмент, управління розвитком малого підприємства, стратегія розвитку підприємства, ринок запасних частин України.

89 с., 22 табл., 23 рис., 1 дод., 58 джерел.

Tiutiunnyk O. Small business development management. Specialty 073 Management, Program «Management of organizations and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the master's thesis, the theoretical foundations of entrepreneurship and small business were studied, practical recommendations were developed for improving the management system of FOP Sablay.

The master's thesis summarizes the theoretical principles of managing the development of a small enterprise. An overview of the theoretical foundations and regularities of the activity of small enterprises was conducted. Peculiarities of managing the development of a small enterprise are considered. The basics of adaptive management of small business enterprises have been studied.

An analysis of the development of the FOP Sablay as a business entity was conducted, its general characteristics, features of the development of the spare parts market in Ukraine were provided, and an analysis of the economic and financial activities of the enterprise was conducted. Areas of improvement of the enterprise's management system have been determined; calculation of the economic effect of the proposed measures was carried out; recommendations were made for improving the management system of the FOP Sablay.

Provisions to be defended: 1. The development management system of FOP Sablay in the field of Volkswagen car service in accordance with the volume of sales of new cars and the emergence of demand for the replacement of main units and components. 2. Directions for improving the management system of FOP Sablay, on the basis of which ways of optimizing its organizational management structure have been determined. 3. The rules for attracting and retaining customers of FOP Sablay, focused on servicing cars and selling spare parts for them, are determined by the dynamics of the development of the car market of Ukraine and the gross regional product of the Vinnytsia region.

Keywords: entrepreneurship, small business, management, small business development management, enterprise development strategy, spare parts market.

89 p., 22 tabl., 23 fig., 21 applications, bibliography: 58 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні засади та закономірності діяльності малих підприємств	8
1.2 Управління розвитком малого підприємства	15
1.3 Адаптивне управління підприємствами малого бізнесу	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОП САБЛЕЙ НА РИНКУ АВТОПОСЛУГ	39
2.1 Загальна характеристика ФОП Саблей як суб'єкта підприємницької діяльності	39
2.2 Аналіз економічної діяльності ФОП Саблей	52
2.3 Аналіз результатів фінансової діяльності ФОП Саблей	56
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФОП САБЛЕЙ	66
3.1 Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства	66
3.2 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів	69
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Мале підприємництво є інструментом прискорення економічного зростання як розвинутих країн, так і країн, що розвиваються, має позитивні зовнішні наслідки для економіки та соціальної вигоди та робить вагомий внесок у забезпечення соціальної стабільності, підвищення зайнятості населення та розвиток інноваційних технологій.

Пряме порівняння процесів ведення та політики забезпечення розвитку малого бізнесу України із зарубіжними країнами свідчить, що малі та мікропідприємства України ростуть повільніше та є менш прибутковими, аніж їх європейські аналоги. Незважаючи на наявний потенціал до зростання бізнесу, створення нових місць та впровадження інновацій, економічні та правові умови діяльності малого бізнесу значно нижчі середнього між-народного рівня. На відміну від зарубіжних країн, економічний розвиток яких тісно пов'язаний із процвітанням сфери малого бізнесу, в Україні уряд та малий бізнес не співпрацюють для досягнення єдиної мети – соціально-економічного процвітання країни.

Підприємство, яке залучене і залежить від умов зовнішнього середовища, для підвищення ефективності власної діяльності на ринку, повинне адаптуватись можливих його змін. Успіху досягають як і підприємства, що завчасно сформували вдалу стратегію, так і ті, що вчасно можуть адаптувати її відповідно до змін, які відбуваються. Відповідно, питання щодо управління діяльністю малих підприємств є актуальними в країнах з різним рівнем економічного розвитку.

Питанням розвитку сфери малого бізнесу присвячено багато праць українських науковців. Так, складові поняття та типологія розвитку досить детально розкриті в праці Бубенець А.Г., Краснокутської Н.С., Педченко Н.С., Погорелової Ю.С. Проблеми у розвитку малого підприємництва розглянуто в наукових дослідженнях таких вчених: Кірейцева Г.Г., Колодізева О.М., Якушевої О.В. та ін. Дослідження окремих видів забезпечення підприємництва відображено у роботах Босак І.П., Палиги Є.М., Гришанина О.О.,

Касьяненко Л.В., Дармінець Р.З., Шимановської-Діанич Л.М., Власенко В.А., Капліної А.Н., Тимошенко Л.В., Титаренко І.В. Разом з тим, це питання потребує подальшого дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління розвитком малого підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ФОП Саблей.

Завдання кваліфікаційної (магістерської) роботи

1. Провести огляд теоретичних засад і закономірностей діяльності малих підприємств.
2. Розглянути особливості управління розвитком малого підприємства.
3. Дослідити основи адаптивного управління підприємствами малого бізнесу.
4. Надати загальну характеристика ФОП Саблей як суб'єкта підприємницької діяльності.
5. Провести аналіз економічної діяльності ФОП Саблей.
6. Провести аналіз результатів фінансової діяльності ФОП Саблей.
7. Визначити напрями удосконалення системи менеджменту підприємства.
8. Провести розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів.
9. Надати рекомендації щодо вдосконалення системи управління ФОП Саблей.

Об'єктом дослідження є підприємництво та політика розвитку суб'єктів підприємницької діяльності в сфері малого бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади управління розвитком підприємств малого бізнесу (на прикладі ФОП Саблей).

Інформаційну базу дослідження склали звітні дані ФОП Саблей, праці вітчизняних та зарубіжних вчених в періодичній літературі, огляди мережі Інтернет.

Методи дослідження базуються на загальних економічних положеннях щодо сутності і принципів формування системи адаптивного управління підприємств. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в

економічній науці методи вивчення: абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлено фундаментальні положення щодо теорії становлення та розвитку підприємств малого бізнесу, його функцій та ролі в соціумі.

Практичне значення кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає в наданні рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту ФОП Саблей у поточній операційній діяльності та стратегічних шляхів розвитку сервісного центру з обслуговування автомобілів і продажу запасних частин.

Положення, що виносяться на захист.

1. Система управління розвитком ФОП Саблей в сфері автосервісу автомобілів Volkswagen, що спирається на розрахунок попиту на виконання загальноремонтних робіт, кузовного ремонту, дообладнання авто та їх технічного обслуговування, відповідно до обсягів продажу нових автомобілів і виникнення попиту на заміну основних вузлів і комплектуючих, та можуть становити основу стратегії його подальшого розвитку.

2. Напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей, на підставі яких визначено шляхи оптимізації його організаційної структури управління шляхом створення магазину з продажу комплектуючих до автомобілів Volkswagen.

3. Правила залучення й утримання клієнтів ФОП Саблей, орієнтовані на обслуговування автомобілів і продаж запасних частин до них, визначені за динамікою розвитку авторинку України та ВРП Вінницької області.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 62 найменувань, 1 додатку. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади та закономірності діяльності малих підприємств

Україна сьогодні переживає важкий час, має негативне економічне становище. Війна з РФ передбачає кардинальні зміни в усіх сферах економіки. В Україні є ряд проблем малих підприємств, найбільш уразливих до конкуренції. Рівень розвитку малого бізнесу визначає здатність країні пристосовуватися до змін економічного середовища. Він створює умови до реалізації здібностей і талантів в сфері підприємництва.

Актуалізація досліджень розвитку малих підприємств в Україні зумовлюється перешкодами нормативно-правової підтримки малого бізнесу, які розкрито в працях українських науковців І. П.Босак, А. Г. Бубенець, В. А. Власенко О. О.Гришаніна, Р. З. Дармінець, А. Н. Капліної Л. В. Касьяненко, Н. С. Краснокутської, О. М. Колодізева, Г. Г. Кірейцева, Є. М. Палиги, Н. С. Педченко, Ю. С. Погорелова, Л. В.Тимошенко, І. В. Титаренко, Л. М.Шимановської-Діанич, О. В. Якушевої.

Переважання малих підприємств підтверджує їх ключову роль в економіці. В ЄС реєстровано 24,5 млн підприємств малого бізнесу, або 98,9 % в їх загальній кількості, в Україні – 95 %.

Малі підприємства мають низку перешкод у своїй діяльності:

- інертність влади у питаннях відповідності регуляторних актів принципам державної регуляторної політики;
- відсутність консультацій щодо зміцнення малого бізнесу;
- відсутність міністерства або відомства з реалізації комплексної стратегії розвитку малого бізнесу;
- відсутність пріоритетів щодо стимулювання окремих секторів національної економіки та малого бізнесу;

– втручання органів державної влади в економічну діяльність підприємств (додаткові адміністративні бар'єри, монополізація окремих секторів національної економіки);

– нестабільність пріоритетів реформаторських дій стратегії розвитку малого бізнесу.

– відсутність кваліфікованого персоналу, високі витрати виробництва і праці.

Малі підприємства є специфічним об'єктом управління:

невеликий масштаб,

мобільність діяльності,

невеликий термін існування,

слабка стійкість до зовнішнього середовища,

високий ступінь ризику.

Форми малих підприємств:

створене на основі прав власності фізичної особи з правом найму робочої сили;

підприємство колективної форми власності;

товариство з обмеженою відповідальністю.

Життєздатність малих підприємств, є організоване управління ними, яке базується на сучасних досягненнях науки. Структура управління малого бізнесу є складною соціально-організаційною системою, має свою структуру, організаційні елементи і функції управління. Від них залежить можливість досягнення високих фінансових результатів, реалізації обґрунтованої стратегії розвитку підприємства малого бізнесу на ринку.

На підприємстві малого бізнесу етапі ним управляє сам власник, а регулятором є механізм ринку, а потім до управління починають наймані працівники. Життєздатність малих підприємств визначається застосуванням форм і методи управління, заснованих на стратегії підприємництва. Менеджмент організації є найважливішою умовою ефективною і прибутковою діяльності малих підприємств. За статистикою, 98% малих підприємств у США банкрутують при

неефективному управлінні, для 2% причини банкрутства не пов'язані з їх управлінням. Дослідження свідчать, що в Україні кожне п'яте підприємство малого бізнесу проводить аналіз фінансових результатів для визначення зв'язку з системою менеджменту, з них третина – щотижня, раз на місяць – 42%.

Формування системи управління є провідною задачею розвитку підприємництва в Україні, використання надбань сучасного менеджменту, щоб вибудувати структуру організації, оптимізувати апарат управління, зменшити трудомісткість управління, посилити вплив на результативність підприємницької діяльності.

Малі підприємства мають особливі цілі і завдання, які є відображенням підприємницької ініціативи, майнових інтересів власника, який є керівником, генератором ідей, і фінансовим керуючим. Тому всі рішення на підприємстві малого бізнесу ґрунтуються на авторитетній думці його власника.

Організація управління на малих підприємствах повинна враховувати права власника з функціями управління, потребувати високого рівня професіоналізму, отримувати повну інформацію щодо попиту та пропозиції на ринку, забезпечувати мінімізацією можливих ризиків.

Керівник підприємства малого бізнесу виконує більшість функцій, що спричиняє дефіцит уваги з управлінської діяльності, що негативно позначається на його фінансових результатах.

Управління потенціалом малого бізнесу

Управління потенціалом підприємств малого бізнесу – невід'ємний елемент системи малого бізнесу, шлях нормального розвитку економіки й суспільства в цілому. Потенціал малого бізнесу в Україні значно не використаний.

Це є великою перешкодою успішної реалізації економічних перетворень в Україні, її політичної стабільності, особливо під час кризи, спаду різних галузей, зростання безробіття. Розкрити потенціал малого бізнесу можна шляхом раціонального управління. Дослідження потенціалу малого бізнесу, зосереджено, на окремих його аспектах – правових, соціальних, фінансових.

Основні функції в управлінні малим підприємством: планування – визначення мети діяльності; організація – розподіл серед виконавців повноважень завдань, та відповідальності; мотивація – визначення найкращих умов виконання пропонованої виконавцям роботи; контроль – порівняння результатів із запланованими показниками; їх коригування в разі відхилень.

На підприємстві малого бізнесу слід використовувати методи управління для впливу на трудовий колектив, для досягнення його цілей – примусові економічні, та соціальні. Основою класифікації цих методів є внутрішній зміст, яким керуються працівники у процесі підприємницької діяльності, розрізняють адміністративно-правові (організаційні) соціально-психологічні та економічні методи управління.

Визначення потенціалу підприємства малого бізнесу – оцінка його майбутніх і поточних можливостей в економічній системі, трансформація вхідних ресурсів і підприємницьких здібностей в економічні блага, для максимального задоволення корпоративних і суспільних інтересів.

Категорії потенціалу підприємства малого бізнесу: прихований, базовий, збитковий, пересічний.

Прихованим потенціалом є активи без конкретної переваги, які в перспективі можуть трансформовані в кошти. Коли він досягає певного рівня, то може бути реалізованим як поліпшення споживчих властивостей товарів, у відкриття нового бізнесу тощо.

Базовим потенціалом є активи, які забезпечують досягнення основних комерційних цілей, створюють економічні цінності для одержання прибутку. Базовий потенціал визначає основні конкурентні переваги підприємства, його підтримка – основа стійких конкурентних переваг на ринку.

Збитковим потенціалом для підприємства є активи, споживання без прибутку: витрати на дублювання функцій при нераціональній організаційній структурі.

Пересічний потенціал – наявність активів, для ефективного використання інших ресурсів: добре функціонуюча система управління фінансами.

Потенціал підприємства малого бізнесу об'єднує три рівні зв'язків.

1. Відображення минулого, як сукупність властивостей системи в процесі її становлення, що зумовлюють її функціонування та розвиток. Тут поняття “потенціал” набуває значення “ресурс”.

2. Рівень практичного застосування можливостей підприємства, розмежування можливостей на реалізовані і нереалізовані. Тут поняття “потенціал” збігається з поняттям “резерв”.

3. Потенціал містить елементи майбутнього розвитку, є результатом взаємодії всіх трьох станів, що відрізняє його від понять “ресурс” і “резерв”.

За визначенням законодавства, мале підприємство має середньооблікову чисельність працівників до 50 осіб, а обсяг доходу від реалізації продукції до 70 млн грн.

Принципи діяльності малих підприємств:

- а) добровільне утворення,
- б) самофінансування,
- в) самоуправління,
- г) відповідальність.

Сфера підприємництва вирішує комплекс політичних, соціальних і економічних проблем: зниження рівня безробіття, насичення ринку товарами і послугами, формування нової структури економіки, створення конкурентного середовища.

Сутність управління потенціалом підприємства малого бізнесу можна визначити як цілеспрямований свідомий вплив на економічну систему, її поточні і майбутні можливості, як сукупна дія ФОП (громадян-підприємців) і малих підприємств для отримання доходу. В розвинених країнах світу підприємство є рушійною силою економічного розвитку, науково-технічного прогресу, це головний роботодавець.

Управління потенціалом підприємства малого бізнесу визначає ефективність їх довгострокового функціонування, розвитку, підвищення конкурентоспроможності, управління фінансовими ресурсами.

Управління потенціалом підприємства малого бізнесу містить такі складові:

- кваліфікований менеджмент, який оперативно реагує на зміни в зовнішньому середовищу, приймає адекватні рішення, і забезпечує їх реалізацію;
- креативність менеджменту
- мотивація на успіх
- управління матеріально-технічними та фінансовими ресурсами, для реалізації стратегічних завдань;
- управління організаційним кліматом, взаємовигідна спільна взаємодія, єдність духу, згуртованість.

Управління потенціалом підприємства малого бізнесу має такі наслідки:

- 1) воно активно реагує на зміни зовнішнього середовища, приймає рішення щодо його розвитку, стимулює збільшення виробництва та реалізації продукції.
- 2) створення нових робочих місць згладжує гостроту соціальних конфліктів, зменшує рівень безробіття.
- 3) успіх підприємства розвиває технічну ініціативу, нові ідеї;
- 4) підприємство пристосовується до можливостей і потреб ринку, з урахуванням конкуренції з великими організаціями;
- 5) підприємство створює нові робочі місця.
- 6) продукція підприємств малого бізнесу може мати нижчу вартість, порівняно з великими фірмами.
- 7) підприємства малого бізнесу сприяють зміні технологій, структури конкуренції окремих галузей промисловості, прискорюють процеси перерозподілу капіталу із галузей, що старіють, у перспективні галузі промисловості.

Слабкі сторони малого підприємництва:

- важкість отримання довгострокових кредитів (високі відсоткові ставки для сплати позик) для самофінансування довгострокових вкладень, більш значний ризик;
- чутливість бізнесу при негативних фінансових змінах (інфляція,

зростання соціальних виплат, податків тощо);

– важкість залучення кваліфікованої робочої сили, при ненормованому робочому дні, нерегулярному доході;

– висока матеріальна відповідальність організаторів підприємства малого бізнесу.

При створенні ефективної системи управління розвитком підприємства малого бізнесу на рівні регіонів однією з проблем є урахування перспективних видів діяльності, наявність сировинної та енергетичної бази, стан промисловості, наближеність до ринків збуту, кліматичні умови. Наявність у регіоні гнучкого механізму реалізації регіональних інтересів розвитку підприємницької діяльності.

Управління потенціалом підприємств малого бізнесу слід розглядати як удосконалення ресурсного, інформаційного управління, раціонального використання трудових і матеріальних ресурсів, а також таких складових, як час, знання, фінанси. Потенціалом підприємств малого бізнесу включає власний, позиковий капітал, нематеріальні активи.

Ефективне управління потенціалом малих підприємств має спиратись на механізм ефективної взаємодії держави та підприємницького сектору. Відсутність такого механізму державної взаємодії в Україні засвідчується тим, що підприємства малого бізнесу не відіграють вагомій ролі в національній економіці.

Вони не сприяють усуненню диспропорцій на товарному ринку, для швидкого його насичення товарами й послугами, при створенні нових робочих місць не визначають скорочення безробіття, не визначають активізації інноваційних процесів, не сприяють розвитку конкуренції. Названі проблеми здатні вирішити на національному та регіональному рівні саме малі підприємства – за стимулюючих умов державної підтримки.

1.2 Управління розвитком малого підприємства

Розвиток малого бізнесу є основним напрямком економічної політики держави, допомагає вирішувати в Україні проблеми соціально-економічного і суспільного характеру. При подоланні кризових явищ важливим є розвиток малого підприємництва. Сьогодні підприємства малого бізнесу стикаються з проблемами недосконалої політики держави в податковій сфері, відсутністю доступних програм бізнес-підтримки, високими ставками за кредитами, що обмежує підприємців. Ці проблеми характеризуються різноманітними викликами та труднощами, призводять до розвитку тіньового сектору в економіці України.

Наукові дослідження вивчають теоретичні та практичні особливості малого бізнесу в Україні, дослідники зацікавлені в процесах становлення підприємницької діяльності, визначенні основних причин повільного розвитку, окресленні перспектив її подальшого функціонування.

Тематику малого бізнесу висвітлюють у своїх працях багато вітчизняних науковців, таких як О. Барановський, З. Варналій, М. Бутко, З. Герасимчук, О. Ганенко, Б. Данилишин, О. Дикань, Л. Криворучко, Л. Кузнецова, О. Кузьмін, О. Крухмаль, С. Соболев, Р. Рудик, М. Козоріз, С. Реверчук, Н. Поповенко, Н. Сілічева, В. Табінський, В. Телятник, В. Турчак та інші.

Малий бізнес є складовою економіки країни, виконує три важливі соціальні функції: створення робочих місць, альтернатива найманій праці і професійне навчання. Розвиток малого бізнесу є важливим для формування середнього класу в суспільстві. Малий бізнес має унікальні риси – є прибутковим, мобільність, швидка реакція на потреби ринку, пропонує затребувані товари та послуги.

Малий бізнес виконує низку важливих соціально-економічних і функцій:

1) вирішує проблему зайнятості населення: суб'єкти господарювання створюють нові робочі місця (також при реєстрації фізичних осіб-підприємців тощо);

2) надає гнучкості та адаптивності ринку. Підприємства малого бізнесу швидко контактують із споживачами, якісно обслуговують споживачів, краще реагують на запити споживачів;

3) формування конкурентного середовища в ринковій економіці,

4) створення конкуренції монополістам стимулювання виробництва товарів та послуг, виконання робіт, затребуваних на ринку,;

5) структурна перебудова економіки, свобода ринкового вибору;

6) створення темпів економічного зростання, генеруючи технічні, маркетингові, комерційні, соціальні й інші ідеї, випускають інноваційні товари та послуги, зі значною часткою наукоємності;

7) формування середнього класу, розвиток громадянського суспільства, послаблення соціальної нерівності, зменшення соціальної напруги, прискорення процесів демократизації ринкових відносин.

8) шлях поповнення державної казни.

За даними Держстату України, частка великих підприємств становила 0,1 %, середніх – 4,4 % та малих – 95,5 %.

Ведення малого бізнесу в Україні пов'язане з багатьма труднощами, які поділено на кілька груп.

1. Проблеми значних фінансових і матеріальних витрат суб'єктів підприємництва при започаткуванні господарської діяльності:

- вартість оренди або купівлі-продажу комерційної нерухомості;
- тарифи з комунальних послуг;
- закупівля технологій обладнання, техніки, устаткування, інструментів тощо.

2. Проблеми пошуку (залучення) кредитних коштів (висока вартість кредитів, які становлять 21–27 %):

- складна процедура;
- значні витрати часу
- невеликі терміни кредитування,
- невисока рентабельність не покриває банківської ставки по кредиту;

- відсутність застави як виду забезпечення.
- проблеми реалізації застави боржників банками та кредитними установами, яку вони можуть реалізовувати за зниженими ринковими цінами;
- ризики невчасної сплати відсотків за кредитом;
- ризики невчасного повернення кредиту
- ризики банкрутства малих підприємств.

3. Проблеми своєчасної реалізації товарів, надання послуг та ефективного виконання робіт. Низька купівельна спроможність населення призводить до зниження обсягів продажу товарів, зміни у вподобаннях споживачів, коливання курсу валют, висока конкуренція на ринку. Низька купівельна спроможність населення визначає економію бюджету споживачів, які шукають товари з довшим терміном використання, товари зі знижками, акційними пропозиціями. Такі маркетингові заходи важко здійснити для малого бізнесу. Під маркетинговим тиском великих підприємств зменшується кількість малих суб'єктів господарювання.

4. Проблеми із суспільно-політичною та економічною ситуацією в Україні. Наприклад, податкові перевірки, штрафи за недотримання чинного законодавства.

5. Проблеми з форс-мажорними обставинами:

- природні явища;
- явища соціального характеру: анексія Криму, Донецької та Луганської областей в 2014 році, бойові дії в 2022, протиправні дії (рейдерство);
- явища правового характеру (дії влади): оголошення карантину з метою запобігання коронавірусної хвороби COVID-19, надзвичайний стан, військова мобілізація, введення карантину.

Підхід науковців до суті підприємницької діяльності:

- 1) особливий вид, основою якого є конкретні принципи та вимоги.
- 2) підприємницька діяльність – не лише особливий вид, а певний стиль поведінки, мислення, є творчість, ініціатива, готовність іти на ризик, не традиційність, діловий хист.

Моделі підприємницької діяльності (класична, інноваційна, венчурна) наведені на рис. 1.1.

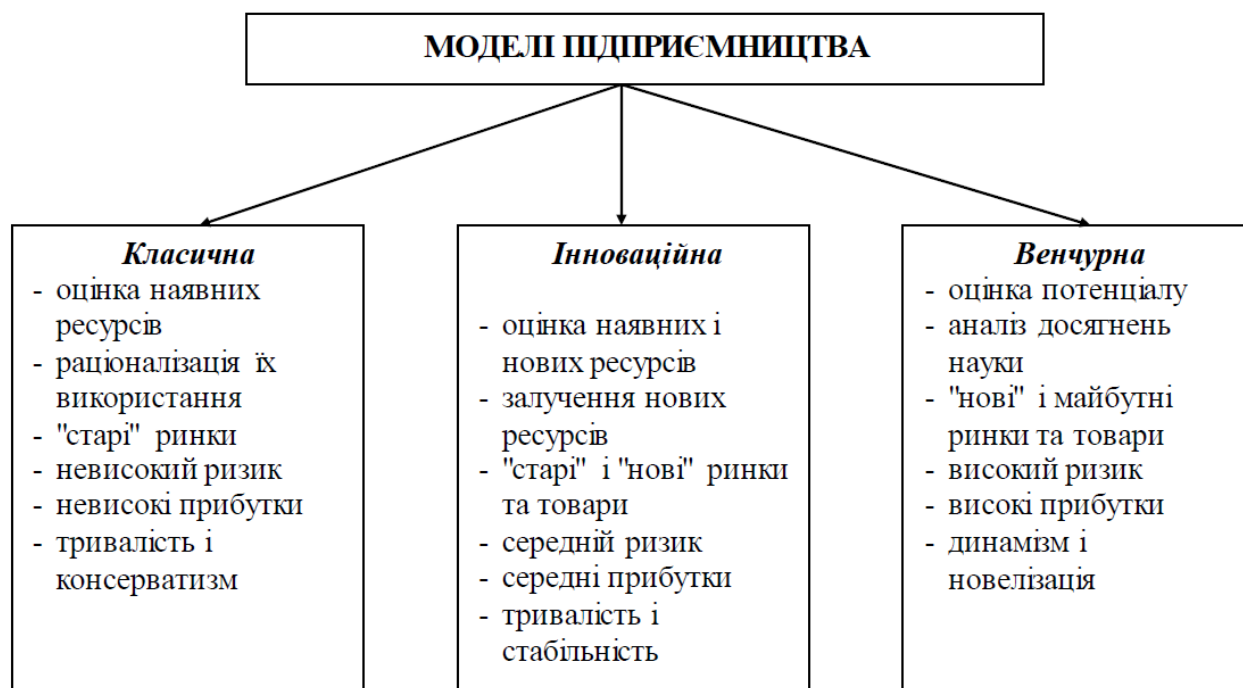


Рисунок 1.1 – Моделі підприємницької діяльності

Узагальнення наукових підходів щодо сутності поняття «підприємницької діяльності» структуровано складових забезпечення її функціонування (рис. 1.2):

види та моделі підприємництва,
фактори впливу,
суспільні вигоди та функції держави.

Представлена схема дає можливість аналіз факторів забезпечення підприємницької діяльності, формування механізмів її управління.

Зміст підприємницької діяльності:

- реформувати виробництва за допомогою винаходів, реалізація технологічних можливостей для виробництва товарів, відкриття нових джерел постачання сировини, відкриття нових ринків збуту, реорганізація виробництва;

- універсальна загальноекономічна функція економічної системи, де поєднується виконання інших видів діяльності (маркетингом, управління, наукові розробки, тощо);

- функція господарсько-політичного середовища (можливості, тип,

мотивація).

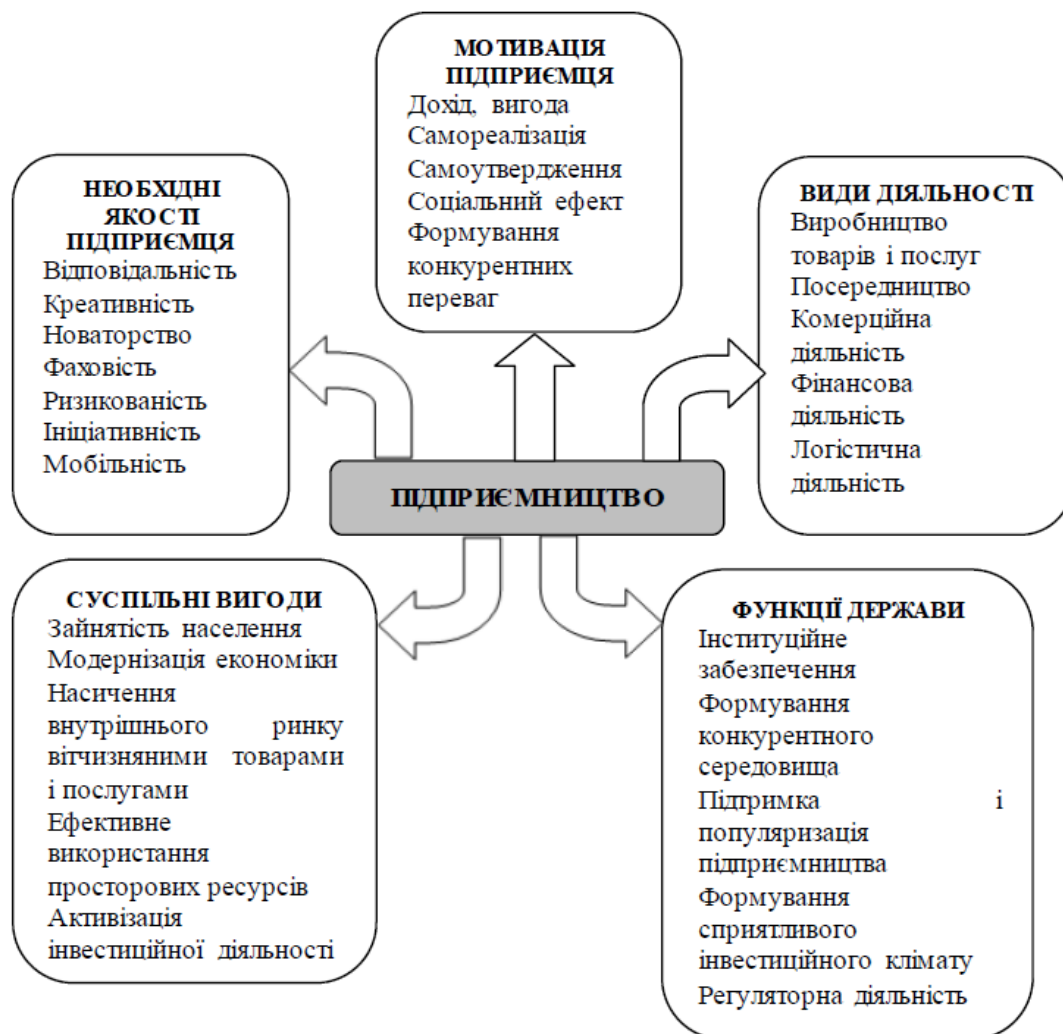


Рисунок 1.2 – Узагальнення наукових підходів щодо сутності поняття «підприємницької діяльності»

Функції підприємницької діяльності:

- ресурсна – використання матеріальних, трудових, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів (комплексне використання наявних ресурсів);
- організаційна – нові форми і методи організації виробництва, нові форми заробітної плати; поєднання форм поділу праці, елементів продуктивних сил;

- новаторська – творчі процеси генерування оригінальних ідей (управлінських, організаційних, технічних), техніко-економічні і дослідно-конструкторські розробки, створення нових товарів;
- соціальна – виготовлення товарів, необхідних суспільству;
- особистісна – самореалізація мети підприємницької діяльності, отримання задоволення від роботи, від успіху.

Для розробки підприємницької діяльності у сфері виробництва було проведено SWOT аналіз (рис. 1.3-1.4). Сприятливі умови для розвитку підприємництва: забезпечення зайнятості населення, підвищення конкурентоспроможності продукції.

S Сильні сторони (Strengths)	W Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>S1 Значна частка малих та середніх підприємств у загальній кількості підприємств області.</p> <p>S3 Багатогалузева структура економіки, досить значна частина підприємств малого і середнього бізнесу задіяні у сфері промислового виробництва.</p> <p>S6 Наявність ланцюжків «сировина – виробництво - збут» у металургійному та енергетичному комплексах, лідерські позиції у виробництві гірничошахтного та металургійного устаткування.</p> <p>S8 Здатність МСП розширяти сферу застосування праці, створювати можливості для підприємницької діяльності населення</p>	<p>W1 Нерівномірність розвитку підприємств малого та середнього бізнесу в територіальному розрізі.</p> <p>W2 Невисока роль малого та середнього бізнесу в економічному розвитку області, обмежена частка підприємств малого бізнесу у сфері виробництва, низький рівень конкурентоспроможності малих та середніх підприємств.</p> <p>W3 Промислово орієнтована структура економіки регіону, сконцентрована на виробництві проміжних продуктів базових та видобувних галузей з низьким ступенем переробки сировини, монополія великих підприємств в базових галузях.</p> <p>W4 Відсутність стартового капіталу для започаткування бізнесу, брак коштів для розвитку бізнесу, дефіцит оборотних коштів, низький рівень залучення інвестицій у розвиток.</p> <p>W7 Зношеність основних фондів суб'єктів підприємництва, недостатність та низький технологічний рівень потужностей, зокрема харчової та харчопереробної промисловості.</p> <p>W8 Нечіткість кластерних систем, відсутність регіональної кооперації великого, малого і середнього бізнесу.</p> <p>W10 Брак знань для ведення та розвитку бізнесу, низька юридична грамотність, слабка обізнаність підприємців щодо податкового законодавства.</p> <p>W11 Низький рівень інноваційної активності підприємств малого і середнього бізнесу, відсутність мотивації впровадження інновацій малим бізнесом.</p> <p>W13 Неможливість перевезти обладнання з виробництва чи майстерень або придбати нове обладнання, що залишилися на тимчасово окупованій території.</p> <p>W16 Низький рівень взаємодії між суб'єктами малого і середнього бізнесу у вирішенні проблемних питань.</p> <p>W17 Високий рівень сприйняття корупції бізнес середовищем, знаходження в тіньовому секторі, що не дає можливості розвитку.</p> <p>W18 Недостатній рівень соціальної активності бізнесу, слабка підприємницька ініціатива</p>

Рисунок 1.3 – Фрагмент SWOT аналізу розробки підприємницької діяльності у сфері виробництва (сильні і слабкі сторони)

О Можливості (Opportunities)	Т Загрози (Threats)
<p>O2 Наявність вільних промислових площадок та споруд, невикористовуваних промислових потужностей, промислових майданчиків.</p> <p>O4 Наявність освітньої інфраструктури, можливість забезпечення підготовки та перепідготовки кадрів для сфери підприємництва, співпраця бізнесу з навчальними закладами регіону, впровадження навчальних програм з організації власної справи, розвиток дуальної освіти.</p> <p>O12 Розвиток інфраструктури підтримки підприємництва, інформаційно-консультаційні та консалтингові послуги, надання професійної допомоги бізнесу у залученні інвестицій.</p> <p>O13 Допомога бізнесу з боку Донецької торгово-промислової палати, Донецького обласного центру зайнятості, використання потенціалу Донецького наукового центру НАН та МОН України.</p> <p>O18 Відсутність тиску з боку місцевої влади, налагоджений відкритий діалог влади з представниками бізнесу, громадськістю, залучення МСП до участі в розробці нормативно-правових актів локального характеру, у т. ч. нормальний протекціонізм для місцевого МСП.</p> <p>O19 Системні дії влади з підтримки, в тому числі фінансової, сектору малого і середнього бізнесу, наявність національної та регіональної програм підтримки підприємництва</p>	<p>T8 Відсутність ефективного адміністрування, нестабільність податкового законодавства, надмірний податковий тиск на підприємців, необґрунтовано висока вартість оренди на землю.</p> <p>T10 Високий рівень неофіційного бізнесу в окремих видах економічної діяльності, що створює конкуренцію легальному бізнесу, наявність корупційної складової.</p> <p>T12 Збереження значної конкуренції з боку великого бізнесу, зниження попиту на послуги малого бізнесу з боку великих підприємств у різних видах економічної діяльності.</p> <p>T14 Розрив технологічних ланцюгів та неспроможність ефективного заміщення сировинних ресурсів внаслідок окупації частини території.</p> <p>T20 Низький рівень державної підтримки розвитку підприємництва, слабка увага з боку влади до участі підприємств в розробці реальних заходів для розвитку малого та середнього підприємництва, недостатнє фінансове забезпечення програм і заходів з підтримки підприємництва</p>

Рисунок 1.4 – Фрагмент SWOT аналізу розробки підприємницької діяльності у сфері виробництва (можливості та загрози)

Основні напрями розвитку підприємництва у сфері виробництва

I. Створення сприятливого середовища: спрощені умови ведення бізнесу, (розвиток електронного урядування); реалізація державної регуляторної політики (участь у публічних закупівлях); інформаційно-консультаційна підтримка; фінансова підтримка підприємств малого бізнесу.

II. Популяризація культури підприємницької діяльності, розвиток навичок: створення позитивного іміджу регіону, соціальна відповідальність малого бізнесу, кращі практики підприємницької діяльності, розповсюдження інформації про успіхи, стимулювання самозайнятості населення (у сільській місцевості; жіноче, молодіжне, підприємництво, вразливими категоріями населення, в містах з моноструктурною економікою); професійна підготовка, покращення професійних навичок; обмін кращими практиками регіону; розширення туристичної та рекреаційної інфраструктури.

III. Підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційного потенціалу: популяризація індустріальних парків; трансформації регіонів з моноструктурною економікою; інформування суб'єктів підприємництва; екологічна просвіта; екологізації підприємництва; налагодження зв'язків у форматі «наука» / «бізнес» / «влада»; стимулювання ринкових ніш для нових

мікро, малих та середніх підприємств; інфраструктури підтримки підприємництва; підтримка високотехнологічного підприємництва.

Впровадження моделей сталого споживання, "зелених практик", екологізація підприємницької діяльності. Дані заходи сприятимуть інтеграції ідей сталого розвитку, розвитку інноваційних видів підприємницької діяльності, створенню нових об'єктів інфраструктури, впровадженню моделей невиснажливого господарювання та екологічних технологій.

1.3 Адаптивне управління підприємствами малого бізнесу

Починаючи з 60-х років ХХ сторіччя зовнішні умови діяльності багатьох компаній стали змінюватися так швидко, проекти ставали складними, що недоліки механічних структур стали перевищувати їх гідності. Щоб організації змогли реагувати на зміни навколишнього середовища і впроваджувати нові технології, були розроблені адаптивні організаційні структури. Ці структури були краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов і появи нової наукомісткої продукції.

Нові адаптивні структури, звані також органічними, не можна вважати в будь-якій ситуації більш ефективними, ніж механічні.

Органічна і механічна структури представляють дві крайності в континуумі таких форм. Раціональні структури реальних організацій лежать між ними, володіючи ознаками як тих, так і інших, у різних співвідношеннях. Часто буває, що у великих організаціях різні підрозділи мають різні (механічні та органічні) структури.

Основними адаптивними структурами є: проектні та матричні.

Проектна організаційна структура. У механічній організаційній структурі керівник структурного підрозділу має масу різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох різних проектів. У підсумку ті чи інші питання можуть залишитися без його уваги і можуть бути не виконаними. У

великомасштабних проектах відсутність постійної уваги керівника до ходу реалізації проекту може спричинити серйозні наслідки.

Проектна організація робіт по своїй суті є тимчасовою структурою, створеною для вирішення конкретної проблеми (завдання). Суть цієї організації робіт полягає в тому, щоб зібрати команду з кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту в задані терміни і з заданим якістю. Команда працює разом до завершення проекту.

Основна перевага цієї організації (проектної структури) полягає в тому, що в ній концентруються зусилля всієї команди за рішенням однієї задачі. Керівник проекту в такій структурі концентрує свою увагу на одному конкретному проекті (на відміну від керівника у механічній структурі). При цьому існують різні типи проектних організацій:

1. Чисті або зв'язкові структури - створена тимчасова група фахівців являє собою зменшену копію функціонуючої структури даної організації. У цьому випадку керівництву проекту підпорядковані повністю всі члени групи і всі виділені для цієї мети ресурси.

2. У випадку менш великих проектів наведена вище проектна структура призводить до дублювання вже існуючих в організації підрозділів, що стає недоцільною з позиції ефективного управління. Тому проектна структура повинна бути модифікована. У такій структурі керівник проекту в основному є консультантом вищого керівництва організації, що здійснює проект. Координація робіт по проекту здійснюється в цьому випадку будь-ким із вищого керівництва організації в рамках звичайної структури.

У матричній організації члени проектної групи підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівнику відповідного функціонального відділу. Керівники проектів у матричній структурі відповідають загалом за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів за конкретним проектом. Їм виділяються всі необхідні для цього матеріальні та фінансові ресурси. Керівник проекту має проектні повноваження. Ці повноваження можуть змінюватися в широких межах

з урахуванням конкретної організації робіт у компанії (від практично лінійних до практично штабних повноважень).

Початок таким структурам поклали великі (за розмірами) авіаційно-космічні фірми 50 -х, 60 -х років минулого століття. Вони були занадто малі для чистих проектних структур і в той же час були досить великими, щоб виявилися проблеми функціонування структур, в яких інтеграція відбувається на вершині піраміди управління. У ряді таких фірм провели експеримент по накладенню тимчасової проектної організаційної структури на постійну функціональну структуру, щоб використовувати переваги функціональних і проектних структур. У вітчизняній практиці такі структури мали місце у військово -промисловому комплексі.

Основний недолік матричної структури полягає в її складності. При цьому причиною багатьох проблем матричної структури служить саме накладення проектних (вертикальних) і функціональних (горизонтальних) повноважень, в результаті якого виникає можливість конфлікту між проектними і функціональними керівниками.

Матрична структура при її ефективному використанні дає можливість отримати переваги, властиві функціональним, дивізіональним і проектним структурам, в тому числі максимально використовувати професіоналізм персоналу та більшу можливість оперативної координації робіт, властиву проектної структурі.

Це досягається за рахунок введення посади керівника проекту зі збереженням принципів координації робіт, характерних для проектної структури в загальну дивізіональну і функціональну організацію робіт у компанії. При цьому для реалізації проектних принципів організації та управління конкретними проектами в рамках компанії в цілому створюється відповідний відділ під управлінням керівника проекту або підпорядкований йому безпосередньо.

Крім того, матрична структура володіє можливістю досягати певної гнучкості, якої немає у функціональній структурі, за рахунок комплексної групи

фахівців, що залучаються для вирішення конкретних проблем та виконання робіт за проектом з метою ефективної координації цих робіт.

Матрична структура є різновидом проектної структури, але має специфіку в тому, що при цьому в максимальній мірі використовуються переваги проектної, функціональної та дивізійної структур одночасно. Основними перевагами матричної структури є:

- можливість швидкої адаптації до змін проекту;
- забезпечення ефективного балансу між ресурсами компанії і запитами споживача ;
- підтримка прямих контактів між фахівцями ;
- ослаблення бюрократичних тенденцій всередині компанії відділення, відділу - через лінійне підпорядкування вчених і фахівців керівнику проекту;
- посилення мотивації (більше демократичні норми поведінки в групі, як правило, додаткове стимулювання за конкретний результат роботи відповідно до особистого внеску).

Доцільність використання проектних і матричних структур регламентується певними умовами, при яких такі структури забезпечують більш ефективну роботу в порівнянні з іншою організацією робіт.

Приклади умов, що визначає застосування проектних і матричних структур :

- проект повинен бути унікальним, робота над ним не повинна носити рутинний характер;
- передбачається часта зміна асортименту або технології;
- робота з конкретного проекту в рамках створеної структури повинна вестися обмежений час. У серійному виробництві такий проект передається в звичайну функціональну структуру;
- вирішення проблеми конкретного проекту здійснюється за рахунок спільних зусиль і здібностей членів проектної групи.

До нових форм адаптивних структур відносять: групову організаційну структуру, організаційні структури за принципом ринку венчурні організаційні структури, інноваційні внутрішньофірмові підрозділи.

Групова організаційна структура має кілька різновидів:

- проектна група;
- бригадна форма;
- робочий центр, що має пористу структуру;
- бізнес- центр;
- конгломерати.

Організаційні структури за принципом ринку відображають специфіку внутрішньофірмового госпрозрахунку при достатній фінансовій самостійності робочих центрів і груп, у складі яких практично є вже і функціонують групи управління. Взаємини всередині компанії між структурними підрозділами будуються за принципом купівлі-продажу, але ціни, як правило, знаходяться під контролем її керівництва.

Венчурні організаційні структури отримали свою назву від слова «венчур» - ризикова справа.

Їм притаманні такі особливості:

- ризикований бізнес, реалізований в рамках цих структур, у тому числі малий бізнес в середовищі наукових досліджень і впровадження у виробництво наукових досягнень, ноу -хау, патентів та інші напрямки інтелектуального бізнесу. Ризик створення та фінансування робіт таких структур компенсується можливістю отримання прибутків і надприбутків при впровадженні отриманих результатів у компанії;
- прискорена розробка і доведення до впровадження у виробництво нових виробів, технологій та інших технічних і виробничих «ноу -хау»;
- використання основних якостей підприємця, націленого на впровадження своєї ідеї, в інтересах компанії.

Інноваційні внутрішньофірмові підрозділи організуються у великих компаніях і мають ряд різновидів: відділ розробки нового продукту або нової

технології, підрозділу розробки та впровадження у виробництво, групи пошукових досліджень та посередницькі центри для створення і впровадження інновацій.

Відділи розробки нового продукту або нової технології можуть відрізнятися за розмірами та формами організації роботи залежно від поставленої при їх створенні завдання. Суттєвою особливістю інноваційного підрозділу є те, що його робота не відбивається на економічних характеристиках структурного формування, під «дахом» якого працює такий відділ. Внутрішньофірмовий інноваційний відділ має самостійні план і бюджет, фінансований керівництвом організації.

Інноваційні підрозділи розробки та впровадження у виробництво створюються зазвичай на стадії дослідно-конструкторських робіт та впровадження у виробництво їх результатів. Створюються такі підрозділи по стратегічно важливих для організації продуктам і проектам.

Інноваційні групи пошукових досліджень організуються, коли очікуваний результат, включаючи створення нових продуктів, ще не визначений. В рамках пошукових досліджень здійснюється розробка нових можливостей для розвитку організації.

Для зв'язку інноваційних структур з традиційними функціональними підрозділами можуть створюватися посередницькі центри. Ці центри можуть включати різні групи, провідні маркетингові дослідження та дають оцінку ринкових можливостей нових продуктів, а також здійснювати координаційну та посередницьку діяльність при організації інноваційної діяльності в організації.

Адаптивне управління розвитком, на відміну від традиційного управління із зворотнім зв'язком, передбачає більш складний механізм вироблення керуючих впливів, що вимагає розробки науково-обґрунтованої концепції адаптивного управління розвитком промислового підприємства.

Управління розвитком підприємства являє собою забезпечення необхідних якісних змін у керованій системі, а інноваційний розвиток – це зміна структури і властивостей системи. Традиційний розвиток при цьому має на увазі

тільки зміну параметрів системи. Відповідно, адаптивне управління інноваційним розвитком включає контури пасивної (у вигляді оцінки й планування необхідності в розвитку) і активної (в вигляді оцінки і коректування результатів розвитку) адаптації, а також визначення найбільш відповідного ситуації напрямку розвитку - інноваційного або традиційного.

У адаптивному управлінні розвитком можна виділити два основні завдання: планування траєкторії розвитку керованих показників, яке включає забезпечення можливостей для нейтралізації ймовірних негативних впливів, що можливі (пасивну адаптацію); забезпечення максимально можливого відповідно стікерованого показника запланованої траєкторії (активну адаптацію).

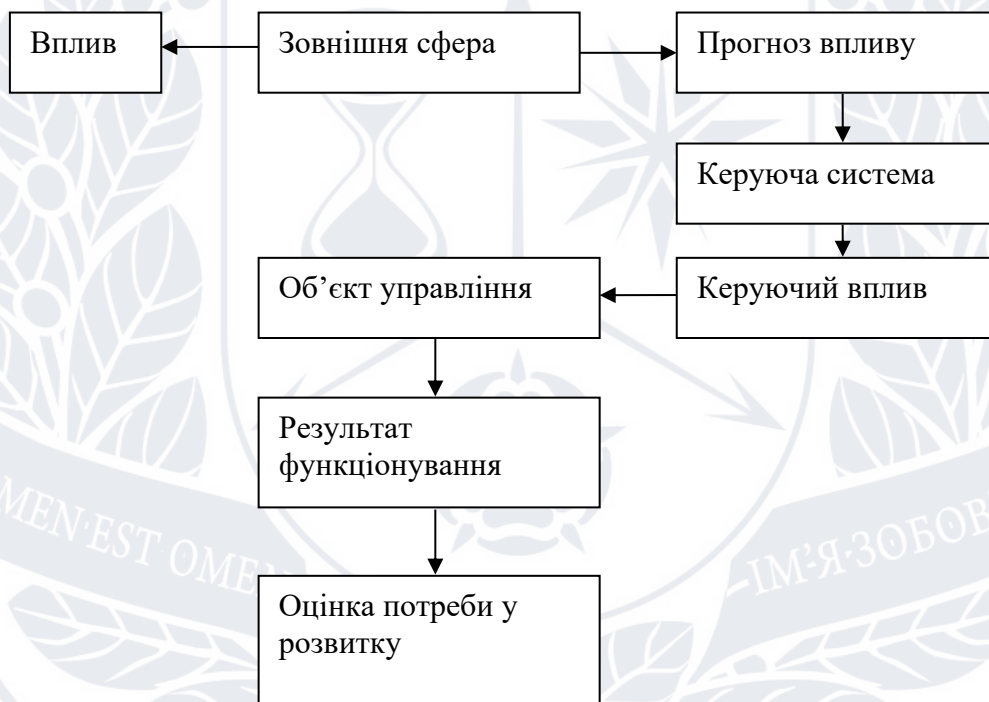


Рисунок 1.5 – Принципова схема адаптивного управління інноваційним розвитком

Тому однією з обов'язкових складових адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства є наявність механізму, котрий забезпечує збір та передачу інформації про керовану систему її зовнішньому середовищі, нейтралізацію негативних наслідків збурюючих

впливів і внесення таких змін до структури та властивості керованої системи, які забезпечать їй можливість досягати поставлених цілей з найменшими витратами.

Основними завданнями системи адаптивного управління інноваційним розвитком являється таке стратегічне і оперативне планування поведінки системи, яка дозволить їй максимально ефективно реагувати на впливи.

Сутність адаптивного управління розвитком полягає в ідентифікації можливих і вже існуючих проблем, пошук найбільш ефективних способів їх усунення та модернізації керуючої системи для виконання цих завдань.

Одним з найбільш ефективних підходів до побудови системи адаптивного управління підприємством є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра, яка базується на зіставленні економічного суб'єкта з живим організмом. Елементи системи управління підприємством при цьому порівнюються з елементами нервової системи людини.

Однак, незважаючи на поширеність даного підходу, слід зазначити, що висока ступінь абстрагованості концепції життєздатних систем від конкретних підприємств істотно ускладнює її практичне застосування. Так само слід зазначити, що ідея життєздатної системи використовувалася для загального управління підприємствами, однак не було спроб застосовувати методи забезпечення життєздатності при управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств.

Крім того, в класичній концепції життєздатних систем є ряд недоліків, зокрема: припущення повної відповідності системи інформаційних каналів людської нервової системи та системи інформаційних потоків підприємства; використання функціонального підходу, що не відповідає тенденціям мейнстріму досліджень в галузі розвитку підприємств; розподіл функцій управління між вищими підсистемами економічних суб'єктів не відповідає організаційній структурі реальних підприємств. Тому для адаптивного управління інноваційним розвитком промислових підприємств пропонується використовувати тільки основні положення концепції життєздатних систем,

зокрема, поділ системи адаптивного управління на п'ять підсистем, перші три з яких забезпечують оперативне управління, а решта стратегічне управління.

На відміну від концепції Ст. Біра, який у якості підсистеми 1 виділяє безліч підрозділів, пропонується виходити не з організаційної структури підприємства, яка може на різних підприємствах розрізнятися як по розподілу функцій між підрозділами, так і за складом підрозділів, а з бізнес-процесів, які згруповані за основними сферами діяльності. Використання функціонального підходу є однією з причин, що обумовлюють складність застосування концепції життєздатних систем на реальних підприємствах, зокрема, для вирішення завдання інноваційного розвитку, так як сама задача розвитку підприємства не може бути виділена і доручена певного відділу або виконавцю як окрема функція. Процес розвитку підприємства є дуже складним і розподіленим між всіма підрозділами та бізнес-процесами. Тому для адаптивного управління інноваційним розвитком пропонується використовувати процесний підхід, який являє собою погляд на підприємство як на пов'язане безліч бізнес-процесів.

Розглянемо більш докладно основні бізнес-процеси промислового підприємства з точки зору адаптивного управління. До основних сфер діяльності для промислового підприємства належать виробнича і збутова сфери. До виробничої сфери відносяться як бізнес-процеси, пов'язані з безпосереднім перетворенням сировини і матеріалів в готову продукцію, так і процеси виробничого забезпечення, тобто: пошук постачальників і закупівля матеріалів, сировини і комплектуючих; логістичні процеси, пов'язані з переміщенням матеріалів, сировини, комплектуючих, напівфабрикатів і готової продукції від постачальників до підприємства і по території підприємства; безпосередньо виробничі бізнес-процеси; бізнес-процеси контролю якості сировини, матеріалів і готової продукції.

До збутової діяльності відносяться: дослідження ринку збуту, оцінка його ємності для існуючої продукції, а також потреб у модернізації та розробки нової продукції; конструкторські роботи з розробки та модернізації нової продукції; організація пошуку замовників, збуту продукції та сервісного обслуговування.

Перераховані бізнес-процеси є спільними для всіх промислових підприємств і не залежать від особливостей організаційної структури підприємства. Таким чином, перехід від функціонального підходу до управління, використовуваного в концепції життєздатних систем Ст. Біра до більш прогресивного процесного підходу, дозволить підвищити універсальність розроблюваної концепції.

Так само застосування процесного підходу дозволяє більш чітко визначити сутність підсистеми 2 в концепції життєздатної системи. Згідно роботи, підсистема 2 являється метасистемою, що підводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. Однак фактично вона являє собою не систему, так як для неї відсутні зіставлення з підрозділами або посадовими особами підприємства, а бізнес-процес. Даний бізнес-процес є набором процедур за погодженням оперативних результатів і рішень, прийнятих на рівнях підсистеми 1, а також процедури руху агрегованої інформації на більш високий рівень управління. Згідно концепції життєздатних систем повідомлення про те, що відбулися деякі зміни, автоматично направляються з центру регулювання підрозділи в:

- а) директорат підрозділу;
- б) інші центри регулювання;
- в) центр регулювання всієї корпорації, звідки далі, якщо потрібно, в підсистему 3.

Тобто підсистему 2 скоріше варто розглядати як інформаційний канал або навіть інформаційне забезпечення, що дозволяє виявити проблеми і передати інформацію про них і методах їх усунення в зацікавлені підсистеми.

У запропонованій концепції адаптивного управління розвитком інформаційні потоки не є відірваними від керуючих осіб, а є їх частиною. У результаті взаємодія між підсистемами відбувається не через абстрактні інформаційні потоки, а безпосередньо через осіб, що приймають рішення (ОПР), зв'язують підсистеми, причому одні й ті ж ОПР беруть участь відразу в кількох рівнях управління.

Так, на рівні підсистеми 1 керівники бізнес-процесів здійснюють керівництво по своїх напрямках діяльності, а на рівні підсистеми 2 вони ж узгоджують і координують між собою прийняті рішення. У тих випадках, коли пряме узгодження неможливо, зважаючи на виникнення конфлікту інтересів різних бізнес-процесів, узгодження відбувається на рівні підсистеми 3, під керівництвом директорату поточної діяльності. У директорат поточної діяльності входять різні керівники за сферами діяльності – фінансові директори, керівники виробництва, директора з маркетингу та збуту, головний інженер, головний енергетик та ін.

Залежно від величини підприємства, якщо розглядати дуже велике промислове підприємство, це можуть також бути заступники директорів або керівники відділів. Взаємодія між підсистемами 3 і 4 відбувається через перетин ОПР, які одночасно входять в директорат розвитку й у вище керівництво підприємства. У свою чергу, вище керівництво взаємодіє з власниками підприємства або ж безпосередньо поєднує ці функції, то є також власником.

У той же час, в класичній концепції життєздатних систем відсутній чіткий опис, де і як відбуваються різні етапи активної адаптації, відповідно до більшості дослідників, активна адаптація здійснюється за всіма комплексами підсистем 1-3. Активна адаптація при цьому являє собою реалізацію адаптивних якостей плану інноваційного розвитку, які були задані в процесі його розробки. Чим більше різних можливих першопричин відхилення від плану було враховано в процесі планування, тим більше можливостей для адаптації є у підсистем на рівнях 1-3.

Таким чином, основні дії по активній адаптації виконуються в процесі оперативного управління керівниками керівників можуть входити як начальники підрозділів, так і інші особи, що приймають рішення по окремих бізнес-процесам. При цьому керівники операційних бізнес-процесів одночасно перебувають на рівні двох підсистем - першої та другої. На рівні першої підсистеми вони здійснюють керівництво бізнес-процесами, на рівні другої –

узгоджують між собою свої дії згідно цільовим установкам, переданим їм третій підсистемою.

Крім операційних бізнес-процесів, до яких відносяться процеси виробничої і збутової сфер, можна виділити управлінські бізнес-процеси. Згідно розробленої концепції, до основних управлінських бізнес-процесів промислових підприємств при адаптивному управлінні розвитком відносяться: пасивна адаптація до підбурювання впливів (основним при цьому є процес планування інноваційного розвитку); активна адаптація до підбурювання впливів (основні процеси - контроль виконання планів інноваційного розвитку та узгодження оперативних рішень з адаптації).

Пасивна адаптація на рівні підсистеми 2 передбачає розробку елементів стратегічних планів інноваційного розвитку відповідно до завдань, підпорядкованими вищестоящим підсистемам. Згодом ці елементи планів є базою для складання стратегічного плану розвитку, який розробляється на рівні підсистеми 4.

Активна адаптація є основною діяльністю підсистем 2 і 3 і виражається в усуненні відхилення фактичної траєкторії розвитку від запланованої і безконфліктному узгодженню дій на рівні підсистеми 2 або пошуку компромісу на рівні підсистеми 3.

Підсистема управління поточною діяльністю (підсистема 3) є вищим рівнем автономного оперативного управління, на якому здійснюється активна адаптація. У завдання підсистеми управління поточною діяльністю входить дозвіл тих завдань адаптивного управління, які з різних причин не можуть бути вирішені на нижніх рівнях. До таких завдань відносяться:

- контроль виконання планів розвитку;
- дозвіл оперативних конфліктів між різними бізнес - процесами;
- фільтрація інформаційних потоків для передачі на вищестоящі рівні.

Контроль виконання планів розвитку включає оцінку показників, що характеризують розвиток з різних сфер діяльності, а також, у разі необхідності,

постановку завдання нижчестоящим підсистемам щодо усунення розбіжностей між плановими та фактичними показниками.

Дозвіл оперативних конфліктів між різними бізнес - процесами здійснюється на підставі визначення, як прийняті рішення вплинуть на реалізацію стратегічного плану інноваційного розвитку та вибору такого рішення, при якому відхилення від планової траєкторії буде мінімальним.

Фільтрація інформаційних потоків для передачі на вищестоящі рівні є основним етапом агрегування інформації, переходом від рішення оперативних завдань до стратегічного управління. Таким чином, підсистеми 1-3 здійснюють оперативне управління та активну адаптацію до підбурюючих впливів зовнішнього середовища. У той же час на них лежать також деякі обов'язки по пасивній адаптації, в частині складання елементів стратегічного плану інноваційного розвитку.

Підсистема прийняття стратегічних рішень з управління розвитком (підсистема 4) здійснює основну частину процесів по пасивній адаптації. Зокрема, на цьому рівні управління проводиться оцінка проблем, що стоять перед промисловим підприємством, і визначення, який шлях вирішення цих проблем є більш доцільним - інноваційний або традиційний; складається план інноваційного розвитку, в якому закладаються можливості адаптації до ймовірних впливів зовнішнього середовища; контролюються результати функціонування підсистеми 3, приймаються агреговані звіти про розвиток підприємства, спускаються цілі для нижчестоящих підсистем.

До складу цієї підсистеми входить вище керівництво промислового підприємства. Стратегічні цілі для визначення, в яких напрямках здійснювати оцінку необхідності інновацій і які ресурси можуть бути виділені для досягнення цих цілей, встановлюються підсистемою визначення мети (підсистемою 5). До складу підсистеми цілепокладання входять власники підприємства, рада директорів або правління, залежно від юридичної форми.

Таким чином, схема життєздатної системи, що забезпечує адаптивне управління інноваційним розвитком промислового підприємства має вигляд, представлений на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Управління інноваційним розвитком промислового підприємства

Реалізація завдань інноваційного розвитку в життєздатною системі управління підприємством здійснюється за допомогою таких інструментів:

P1 - науково-методичний підхід до адаптивного управління інноваційним розвитком збутової діяльності;

P2 - науково-методичний підхід до адаптивного управління інноваційним розвитком виробничої діяльності;

P3 - науково-методичний підхід до вдосконалення управлінських бізнес-процесів промислового підприємства;

M1 - модель виявлення та оцінки проблем функціонування промислового підприємства, що вирішуються за допомогою методів інноваційного розвитку;

A1 - механізм інноваційного розвитку.

Науково-методичний підхід до адаптивного управління інноваційним розвитком збутової діяльності ґрунтується на дослідженні запитів споживачів і ємності ринку за допомогою методів рефлексивного управління.

Науково-методичний підхід до адаптивного управління інноваційним розвитком виробничої діяльності ґрунтується на застосуванні методів інформатизації, що дозволяють контролювати і оперативно коригувати плани переміщення деталей і готових вузлів, а також здійснення їх обробки. Науково-методичний підхід до вдосконалення управлінських бізнес-процесів промислового підприємства включає методи узгодження рішень і управління персоналом в умовах конфліктів груп інтересів.

Модель виявлення та оцінки проблем функціонування промислового підприємства, що вирішуються за допомогою методів інноваційного розвитку, базується на ситуаційному підході, що дозволяє оцінити ключові показники діяльності промислового підприємства. Механізм планування інноваційного розвитку дозволяє оцінити потенціал інноваційного розвитку і зіставити його з результатами оцінки проблем функціонування промислового підприємства, що вирішуються за допомогою методів інноваційного розвитку.

Результатом зіставлення є план стратегічного інноваційного розвитку промислового підприємства результатом реалізації концепції адаптивного управління інноваційним розвитком промислового підприємства буде набір інструментів, за допомогою яких особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати погоджене прийняття і реалізацію рішень з інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Переважання малих підприємств підтверджує їх ключову роль в економіці.

Вони мають особливі цілі і завдання, які є відображенням підприємницької ініціативи, майнових інтересів власника, який є керівником, генератором ідей, і фінансовим керуючим. Тому всі рішення на підприємстві малого бізнесу ґрунтуються на авторитетній думці його власника.

Сфера підприємництва вирішує комплекс політичних, соціальних і економічних проблем: зниження рівня безробіття, насичення ринку товарами і послугами, формування нової структури економіки, створення конкурентного середовища.

Ефективне управління потенціалом малих підприємств має спиратись на механізм ефективної взаємодії держави та підприємницького сектору. Відсутність такого механізму державної взаємодії в Україні засвідчується тим, що підприємства малого бізнесу не відіграють вагомій ролі в національній економіці. Вони не сприяють усуненню диспропорцій на товарному ринку, для швидкого його насичення товарами й послугами, при створенні нових робочих місць не визначають скорочення безробіття, не визначають активізації інноваційних процесів, не сприяють розвитку конкуренції. Названі проблеми здатні вирішити на національному та регіональному рівні саме малі підприємства – за стимулюючих умов державної підтримки.

Сьогодні підприємства малого бізнесу стикаються з проблемами недосконалої політики держави в податковій сфері, відсутністю доступних програм бізнес-підтримки, високими ставками за кредитами, що обмежує підприємців.

Визначено класичну, інноваційну, венчурну моделі підприємницької діяльності (наведені на рис. 1.1.). Узагальнення наукових підходів щодо сутності поняття «підприємницької діяльності» дозволило структурувати складові забезпечення її функціонування (рис. 1.2): види та моделі підприємництва, фактори впливу, суспільні вигоди та функції держави.

Інші висновки: 1) при формуванні системи управління малими підприємствами потрібно здійснювати їх класифікацію за такими ознаками: тип економічного зростання, сектор економіки, характер ринку, галузева належність,

ступінь самостійності функціонування на ринку, форма власності, ступінь підпорядкованості великим підприємствам; 2) характерною ознакою системи управління малими підприємствами є її здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища; 3) малі підприємства відносяться до такого класу моделей організації, якому характерний підприємницький стиль діяльності, в основу якого покладено концепцію підприємницького управління; 4) основні фактори, які впливають на становлення системи управління малими підприємствами в сучасних умовах господарювання є: тип підприємства, сфера діяльності, цілі бізнесу, внутрішній потенціал підприємства, стан ринкової кон'юнктури, забезпеченість управлінським персоналом; 5) для більш глибокого розуміння специфічних особливостей системи управління малим підприємством слід використовувати поняття «підприємницький потенціал керівника»; 6) раціональна структура управління малими підприємствами повинна передбачати чіткий розподіл всіх функцій управління між відповідними ланками; мінімальну кількість ланок управління; дотримання норм керованості; мінімальну кількість джерел кожної ланки управління; 7) мале підприємство зосереджене на випуску вузькоспеціалізованої продукції, використовуючи стратегію фокусування, може зосередити свою діяльність на певному регіональному ринку, на поставці продукції великим підприємствам, на пропозиції унікального товару.

Для реалізації механізму стратегічного розвитку малих підприємств необхідними є виважена державна політика підтримки сектору малого підприємництва, розвиток інфраструктури щодо надання консультаційних та інформаційних послуг, співпраця та кооперація малих підприємств з великими.

Запропонована концепція адаптивного управління малого підприємства, розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості малого в інноваційному розвитку і реалізувати його інноваційний потенціал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ФОП САБЛЕЙ НА РИНКУ АВТОПОСЛУГ

2.1 Загальна характеристика ФОП Саблей як суб'єкта підприємницької діяльності

ФОП Саблей є офіційним представником автомобілів марки Volkswagen.

Предметом діяльності підприємства є: надання послуг із сервісного обслуговування автомобілів.

Основні види сервісних послуг, що надає СТО підприємства ФОП Саблей: передпродажна підготовка, технічне обслуговування, загальноремонтні роботи, кузовний ремонт та малярні роботи, дообладнання автомобілів.

Планове завантаження сервісного відділу у 2021 році: загально ремонтні роботи – 2400 тис. грн. за рік (у 2019 році – 1800 тис. грн.); кузовний і малярний ремонт – 750 тис. грн. (у 2019 році – 650 тис. грн.), планове значення доходу від дообладнання у 2021 році зросло на 100 тис. грн. порівняно до 2019 року і становить 1300 тис. грн., а планове значення доходу від планового технічного обслуговування у 2021 році становить 1650 тис. грн. (у 2019 році – 1440 тис. грн.).

Рівень виконання плану за 2019 – 2021 роки ФОП Саблей з виконання ремонтних робіт наведено в табл. 2.1.

Як видно з табл. 2.1, план по всім видам послуг повністю було виконано лише у 2020 році. Не зважаючи на це простежується тенденція до постійного підвищення планових показників. Найбільший відсоток виконання плану був у 2020 році по технічному обслуговуванню автомобілів (план було перевиконано на 13,37%). А найменшим цей показник був у 2019 році по продажу додаткового обладнання (план було недовиконано на 6,62%).

Негативний вплив фінансової економічної кризи позначився на купівельній спроможності громадян, що не дає змоги до стрімкого підвищення обсягів збуту послуг.

Таблиця 2.1 – Рівень виконання плану ФОП Саблей за 2019 – 2021 роки

	2019			2020			2021		
	план	факт	% виконання плану	план	факт	% виконання плану	план	факт	% виконання плану
Загальноремонтні роботи, тис. грн	1800,0	1786,5	99,25	2000,0	2106,5	105,32	2400,0	2410,7	100,45
Кузовний і малярний ремонт, тис. грн	650,00	634,23	97,57	700,00	712,30	101,76	750,00	762,50	101,67
Дообладнання, тис. грн	1200,0	1120,6	93,38	1250,0	1256,9	100,55	1300,0	1298,0	99,85
Технічне обслуговування, тис. грн	1440,0	1450,3	100,72	1500,0	1700,5	113,37	1650,0	1705,2	103,35
Разом	5090	4991,6	0,98	5450,0	5776,2	1,06	6100,0	6176,4	1,013

Основними чинниками галузі, які негативно впливають на діяльність підприємства є: кризові економічні проблеми, що позначаються на загальному попиті на продукцію, зміни у законодавстві. Рівень конкуренції у галузі є досить високим, що стимулює підприємство завжди перебувати у стані пошуку нових конкурентних переваг.

У теперішній час для розвитку автосервісу ФОП Саблей слід провести аналіз тенденцій розвитку ринку автосервісних послуг в Україні і його складових. Предмет даного огляду - запасні частини для легкових і вантажних автомобілів, акумулятори, шини та автомобільні мастила.

Ринок IAA (Independent Automotive Aftermarket) України, незважаючи на відносно невисокий обсяг продажів нових авто в 2019-2021 рр., відноситься до стабільно зростаючого, з темпом приросту на рівні 10% - 12% на рік.

Розділяють наступні сегменти ринку запасних частин:

1. Запасні частини для легкових автомобілів та легкого комерційного транспорту загальною масою до 3,5 тонн (PCV, LCV) європейських азіатських моделей, СРСР/СНД/України.

2. Запасні частини для комерційного транспорту

3. Аксесуари

Масова присутність на українському ринку автозапчастин та компонентів контрафакту та контрабанди — чи не найбільша проблема для вітчизняних

операторів IAM (independent aftermarket). Асортимент українського ринку автокомпонентів більшою мірою складають товари іноземного виробництва. Вітчизняне ж виробництво автозапчастин хоч й зростає протягом останніх років, але досі має надто малі потужності, щоб істотно впливати на ринок. Загалом обсяг імпорту сьогодні становить близько 88% та перевищує власне виробництво більш ніж в сім разів.

При цьому на «сірий» та «чорний» імпорт припадає майже третина поставок! Тінізація імпорту присутня в кожній з основних груп автокомпонентів (запасні частини, шини, акумулятори, оливи) та кожному сегменті транспортних засобів (легковики, легко вантажні та вантажні автомобілі й автобуси).

За оцінками Асоціації імпортерів та дистриб'юторів автокомпонентів (АІДА), доля тіні становить щонайменше 15–20%, а в найбільш масовій групі автозапчастин наближається до 50%. При обсязі українського ринку незалежних автокомпонентів близько 115 млрд грн це означає, що у тіні знаходиться приблизно 36–48 млрд грн. Втрати державного бюджету від недоотриманих платежів складають щонайменше 25%, тобто близько 9–12 млрд. Ці кошти можна було б спрямувати, наприклад, на ремонт доріг: при поточній вартості ремонту 1 км від 10 до 20 млн грн в залежності від складності лише за один рік країна могла б збільшити обсяг ремонту автошляхів на 500–1000 км!

Офіційні імпортери запчастин та компонентів, сплачуючи податки у повному обсязі, не можуть на рівних конкурувати із компаніями, які здійснюють імпорт за «сірими» та «чорними» схемами — занижуючи вартість в інвойсах або взагалі не здійснюючи митне оформлення товарів. Це не тільки становить загрозу для нормального функціонування «білого» бізнесу, викривляючи конкурентні умови, а й б'є по кінцевому споживачеві.

Імпорт в Україну автозапчастин та компонентів майже на 50% знаходиться у тіні. На сьогодні єдиний спосіб його "обілення" — це фіскалізація торгових операцій.

Звіт базується на точній інформації про продажі 15 ТОП компаній України і показує коливання продажів запасних частин для легкових і вантажних машин.

Ці індекси в 2021 році дозволили визначити річний приріст продажів +22 % до 2020 р. Самі компанії основними причинами бурхливого зростання називають два основних чинники: природне зростання ринку за рахунок проданих в 2017 - 2019 р.р. авто і різке скорочення частки «човникових» поставок або «сірого» ринку.

Потенціал ринку запчастин і витратних матеріалів для авто іноземного виробництва в грошовому вираженні зводиться до визначення таких показників:

- цільового парку автомобілів для ІАА (автомобілі від 3 -х до 15 років) або його частки від загального парку;
- витрат автолюбителя на ремонт автомобіля на рік, (запчастини / розхідники і робота окремо);
- поправочного економічного коефіцієнта купівельної спроможності населення (напр., індекс « БігМака»).

«Автовей Україна» використовує саме цю методику, при цьому враховується і коефіцієнт (середня знижка) для приведення розміру ринку до формату В2В (ринок імпортера). Цей поправочний коефіцієнт для ринку легкових авто дорівнює 0,6, а для вантажних - 0,8.

У 2021 році ринок запасних частин і витратних матеріалів для легкових автомобілів склав 1 500 млн. EUR (ринок В2В близько 900 млн. EUR), а ринок вантажівок і напівпричепів близько 150 млн. EUR (ринок В2В близько 120 млн. EUR). При цьому частка ІАА в сегменті як легкових, так і вантажних автомобілів близько 25 % (75 % - OES).

Ця методика є досить приблизною за високого рівня закритості компаній - імпортерів, і як і раніше великий частки (> 40 %) «сірого» імпорту.

На кінець 2020 року в Україні зареєстровано близько 14 млн. автомобілів І сегмента. Частка ВАЗ в українському парку становить порядку 35%, (більше 3 млн.). ЗАЗ, Москвич, ІЖ, ГАЗ в сумі нараховують не менше 1 млн.

Парк легкових автомобілів України на 21% складається з "молодих" автомобілів (до 5 років).

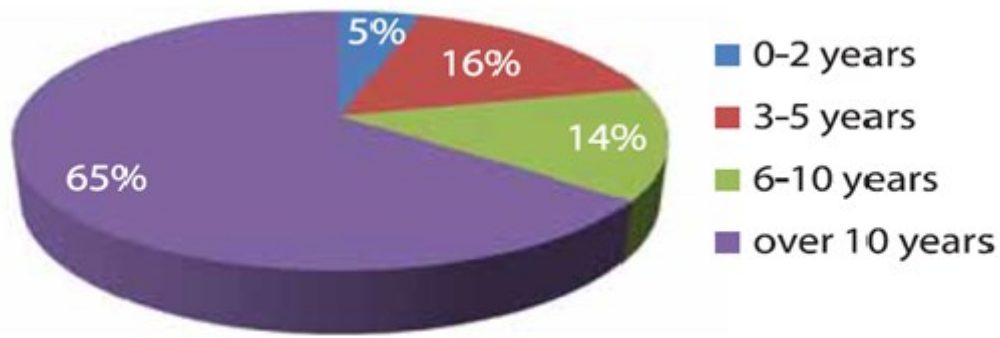


Рисунок 2.1 – Ринок легкових автомобілів України у 2020 році

Тенденція продажів останніх років - на користь продажів іномарок. У 2020 р. частка ВАЗ - 13 %, ЗАЗ - 9 %, хоча їх вже можна відносити до ринку іномарок (автомобілі на шасі GM і Chery).

Враховуючи невеликий обсяг ринку нових авто за останні три роки, парк автомобілів старіє, що прямо позначається на ринку запчастин.

Склад парку безпосередньо впливає на портфель пропозиції дистриб'юторів, між якими немає різкого поділу за спрямованістю на ринок автомобілів: європейський, азіатський, СНД. У тому числі й тому, що для авто СРСР/СНД/України схильні купувати імпортні запчастини заради їх надійності.

Якщо аналізувати ринок запасних частин для комерційного транспорту, то за даними реєстрації, в кінці 2020 року налічувалося 660 тис. одиниць комерційної техніки масою понад 3,5 тонни. На частку машин іноземного виробництва припадає не більше 20 % ринку. Парк автомобілів до 5 років - менше 7%, що дає великі можливості операторам ринку запасних частин. Загальний обсяг ринку запчастин для іноземних автомобілів в 2020 році оцінюється в 120 млн. євро. При цьому основні споживачі на цьому ринку - власники техніки загальною масою понад 16 тонн (в Україні близько 60 тис. од.).

Окремий сегмент цього ринку - запасні частини для ком. транспорту країн СНД, який в грошовому та кількісному вираженні значно більше ринку для іноземної техніки. Загальний обсяг ринку запасних частин для ком. транспорту виробництва країн СНД - близько 250 млн. євро.

Загальна характеристика ринку автокомпонентів (надалі АКБ) свідчить, що він є досить великим сегментом ринку автокомпонентів. Універсальність продукту і невеликий асортимент (60-70 типів АКБ) дозволяє покрити весь ринок. Тому конкуренція висока. Великий вплив на ринок мають внутрішні українські виробники, контролюючи більше 60 % ринку. Причин для зниження їх частки на сьогоднішній день немає. Можливе збільшення впливу азіатські брендів (з Китаю і Південної Кореї) найближчим часом.

Методика оцінки обсягу ринку АКБ припускає розподіл ринку автомобілів на групи за віковим критерієм з урахуванням терміну заміни АКБ в ринку легкових автомобілів 4-6 років, комерційного транспорту 3-4 роки. На рис. 2.2 наведено динаміку продаж нових автомобілів в Україні за 19 років, з 2002. Середній вік авто в Україні складає від 7 до 15 років, отже, можна взяти до розрахунків період продаж з 2015 року.

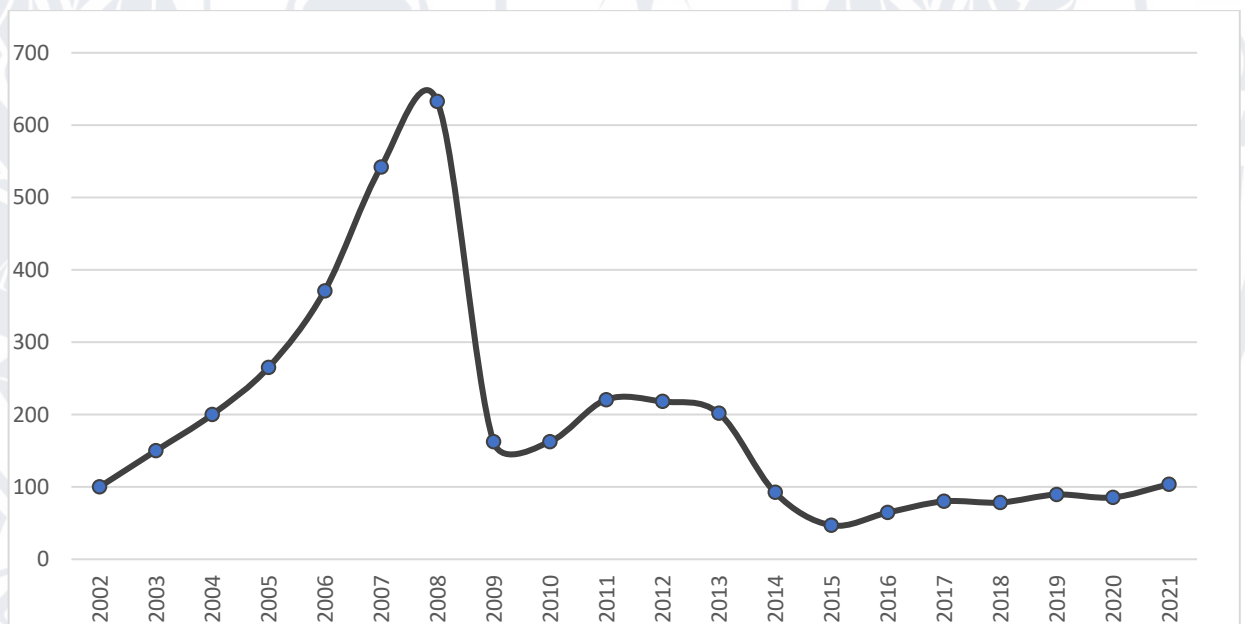


Рисунок 2.2 – Продаж нових автомобілів в Україні за 2002-2021 рр., тис.

одиниць

Визначимо декілька варіантів трендових рівнянь (рис. 2.3)

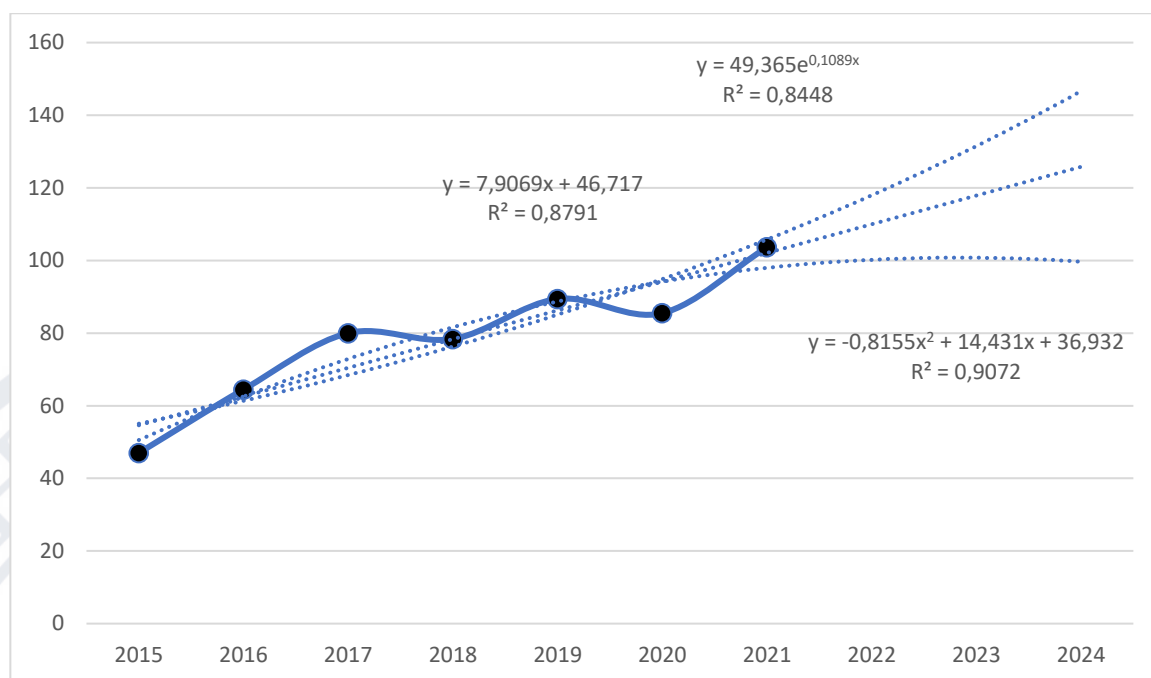


Рисунок 2.3 – Прогнозування продажу нових автомобілів в Україні на 2024 рік., тис. одиниць

Кожна лінія тренду має відповідну величину вірогідності апроксимації, за якими можна визначити діапазон песимістичних і оптимістичних змін, яким відповідають поліноміальна ($R^2 = 0,9072$) і експонентна ($R^2 = 0,8448$) лінії тренду. Візьмемо за основу лінійний тренд ($y = 7,9069x + 46,717$; $R^2 = 0,8791$) для прогнозування продажу нових автомобілів в Україні на 2024 рік.

Проведемо розрахунок кількості проданих автомобілів за трендовим рівнянням (табл. 2.2).

Відносне відхилення за роками становить від -16,2 до 12,0 %, що можна вважати допустимим, а середнє значення відхилень становить менше одного відсотка, що відображає достовірність прогнозу при $R^2 = 0,8791$.

Обсяг відкладеного попиту на АКБ було розраховано як часовий зсув на п'ять років від середнього терміну придбання нового авто та заміни АКБ (рис. 2.4). середній річний приріст становитиме біля 8 тис. одиниць акумуляторів, темпи зростання будуть щороку знижуватись на приблизно на 1 в.п.

Відповідно, за наведеним підходом можна розрахувати попит на інші комплектуючі.

Таблиця 2.2 – Розрахунок продажу нових автомобілів в Україні на 2024 рік і прогноз відкладеного попиту на АКБ, тис. одиниць

Рік	Період	Тренд	Факт	+/-	%	Обсяг відкладеного попиту на АКБ
2015	1	54,624	47	-7,6239	-16,2	–
2016	2	62,531	64,478	1,9472	3,0	–
2017	3	70,438	80	9,5623	12,0	–
2018	4	78,345	78,387	0,0424	0,1	–
2019	5	86,252	89,4	3,1485	3,5	–
2020	6	94,158	85,5	-8,6584	-10,1	54,6
2021	7	102,07	103,65	1,5847	1,5	62,5
2022	8	109,97	–	–	–	70,4
2023	9	117,88	–	–	–	78,3
2024	10	125,79	Середнє		–	86,3
2025	11	133,69	відхилення, %		-0,896	94,2

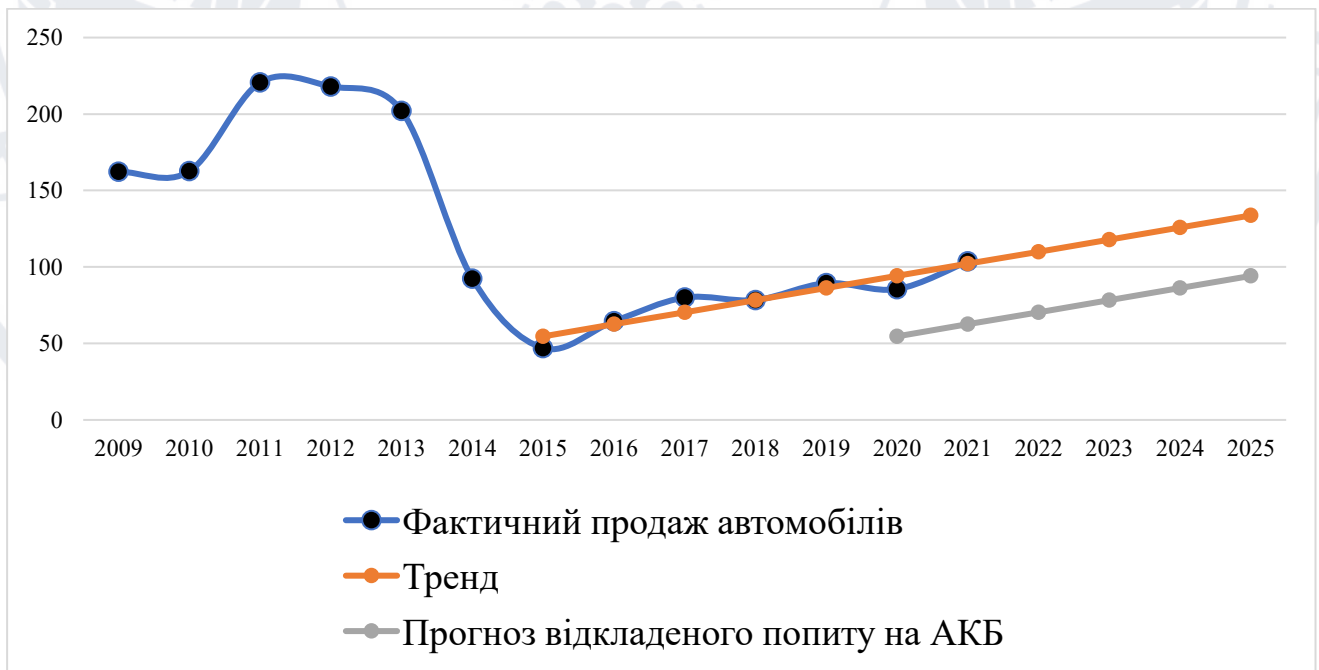


Рисунок 2.4 – Прогнозування продажу нових автомобілів і відкладеного попиту на АКБ в Україні на 2024 рік., тис. одиниць

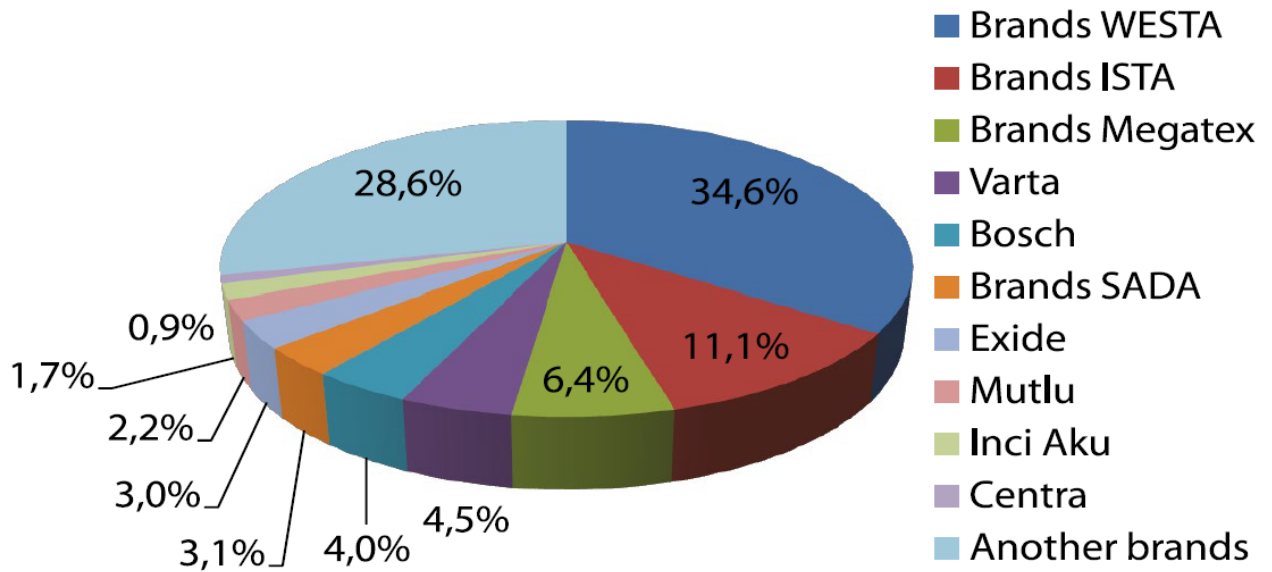


Рисунок 2.5 – Огляд конкурентів АКБ у 2020

Ринок шин класифікують на такі підкатегорії:

- шини для легкового і легкого комерційного транспорту;
- шини для комерційного транспорту;
- шини для сільськогосподарської техніки;
- великогабаритні та індустріальні шини;
- шини для мототехніки;
- шини для велосипедів.

На сьогодні ринок шин є одним з найбільш структурованих і сформованих. В Україні присутні практично всі бренди, дилерську та дистриб'юторську мережу регулюють офіційні представництва.

Тенденція останніх декількох років - відкриття представництв в Україні з організацією комерційної діяльності від імені українського резидента. Так вже надійшли такі виробники як Nokian, Michelin, Goodyear, Dunlop Tires, Кама. Виробники, які не здійснюють комерційну діяльність на території України, все більш наполегливі у вимогах до українських компаній вести імпорт « по білому», і в даному напрямі видно відсутні результати.

Так за оцінками експертів і за статистикою митної бази частка «чорного імпорту» і продаж шин «б/у» становить не більше 15 % від ринку в цілому і не більше 20 % від ринку шин для легкового транспорту.

Інша тенденція ринку - розвиток фірмових шинних сервісних мереж під брендами виробників і дистриб'юторів (в Україні один з найвищих показників у Європі кількості шинних сервісів в перерахунку на автомобілізацію і протяжність доріг). Формування концептуальних мереж сервісів є природним процесом конкуренції між виробниками, дистриб'юторами.

На сьогодні вже існують мережі Pole Position (Bridgestone), TyrePlus (Michelin), Vianor (Nokian), TruckForse (Goodyear), Camion Tyres (бренди компанії Техноопторг) та ін. Важливою характеристикою ринку є наявність в Україні власного великого виробництва шин – ПАТ Росава. Решта виробництва не надає значного впливу на ринок.

Методика оцінки обсягів ринку шин передбачає заміну автошин виходячи з показників середнього пробігу автомобілів у розрахунку на середній строк експлуатації шин. Прийнято вважати, що середня заміна шини для легкової та легкої комерційної техніки відбувається один раз на 3,5 років, для вантажного транспорту 1 разу в 2-2,5 року (ґрунтуючись на даних реєстрації транспорту в Україні).

Таблиця 2.3 – Аналіз ринку шин легкової та комерційної техніки

Тип транспортного засобу	Легкові	Комерційні
Обсяг автопарку	8015688	658000
Строк заміни, роки	3,5	2,5
Об'єми ринку шин, тис. шт.	9161	1579
Середня вартість, USD	55	250
Об'єм ринку шин, USD, тис.	503843	394800

Обсяг ринку в грошовому вираженні в 2020 році порядку \$ 900 млн. у роздрібних цінах. З іншого боку, виходячи з двох незалежних досліджень (GfK Ukraine і Michelin Ukraine), можна говорити про зупинку ринку шин для

легкового транспорту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком (-1 %), і деякому падінні ринку вантажних шин (-12%).

Ринок шин для ком. транспорту більш залежний від стану економіки. Так у другому півріччі 2020 р. відбулася значна корекція ринку і падіння продажів кінцевому споживачеві на 12 % в річному численні. У 2021 році цей тренд практично не змінився.



Рисунок 2.6 – Огляд конкурентів на ринку шин

Ринок моторних мастил досить розвинений. На сьогодні в Україні представлено близько 190 брендів. Сегменти ринку олій: масла для легкового транспорту; масла для комерційного транспорту; масла для двотактних двигунів; індустриальні масла; масла для морського транспорту; мастила і спеціальні продукти.

Ринок моторних мастил з погляду виробника регульований. В Україні відкриті практично всі представництва світових лідерів –виробників масел, які є підрозділами компаній з видобутку нафти: ExxonMobil, Shell, BP, Total, Lukoil, TNK BP. Виробники масел здійснюють свою діяльність шляхом надання прав з дистрибуції масел на певній території і за певним сегменту ринку.

Тенденція останнього часу – виробники самостійно укладають інвестиційні контракти із СТО і парками, залишаючи дистриб'ютору логістичну роль. Частка «чорного» та «сірого» імпорту невисока, і він реалізується в основному на автобазарах, де продавці маніпулюють країною виробництва масла.

Існують кілька проектів по фірмовій мережі пунктів по заміні масла. Найбільш відомі Liqui Moly, Shell для вантажних автомобілів. У той же час компанія ExxonMobil досягла успіху у підписанні інвестиційних програм з багатьма СТО - офіційними дилерами виробників, чим забезпечила стабільний обсяг продажів.

Загальний обсяг масла, імпортованого та виробленого в Україні, включаючи масла для автотранспорту, за 2020 рік склав понад 215 млн. літрів, при цьому частка виробництва склала менше 1%. Загальний обсяг в оптових цінах склав не менше 500 млн. доларів США. Розподіл масла за сегментами

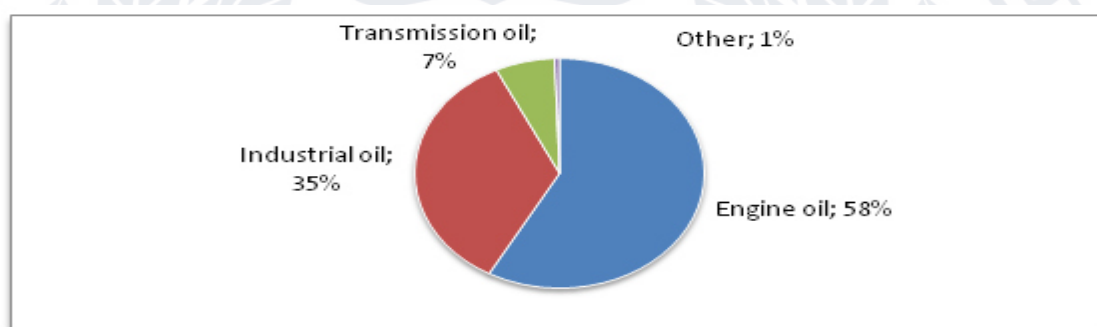


Рисунок 2.7 – Огляд ринку моторних мастил

Обсяг моторних і трансмісійних олій склав 139 млн. літрів, що складає 65 % від загального обсягу ринку масла України. При цьому частка моторних і трансмісійних олій для автотранспорту - близько 80 % від ринку моторних олій в цілому, що в грошовому вираженні складає близько \$ 330 млн. в оптових цінах.

Умовно поділяють три цінові категорії: бюджетна, середня і преміум. До бюджетної відносяться олії в основному для використання на автомобілях старше 12-15 років або виробництва країн СНД. Друга - для автомобілів у віці 4-10 років, третя - на нові автомобілі та іномарки в хорошому стані (а також масла під торговою маркою виробників автомобілів, але їх частка мала).

Розподіл мастил за ціновими категоріями в обсязі представлені на зображенні (рис. 2.8).

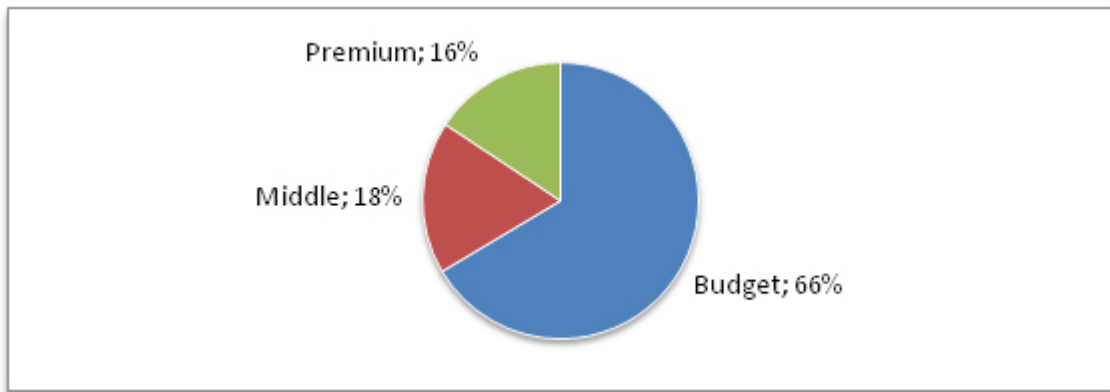


Рисунок 2.8 - Огляд ринку моторних мастил за цінами
Місткість ринку мастил у грошовому вираженні за ціновими категоріями виглядає дещо інакше.

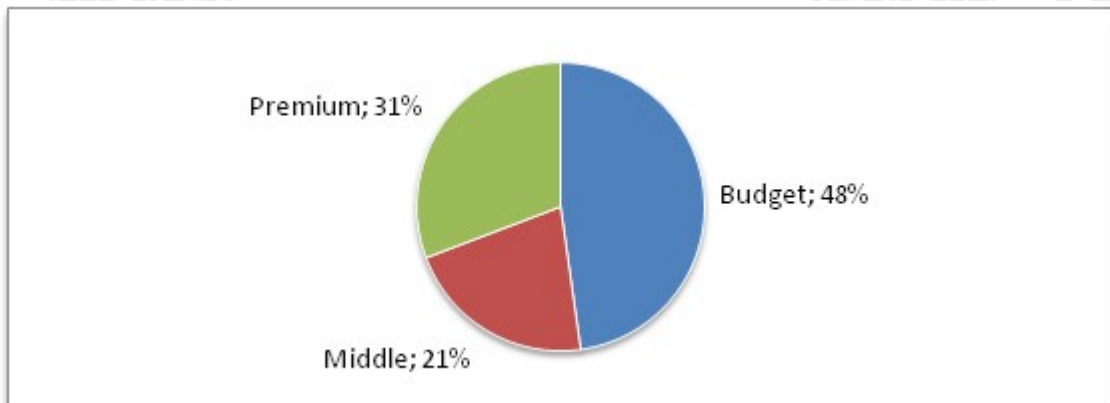


Рисунок 2.9 – Аналіз ринку мастил за сегментами

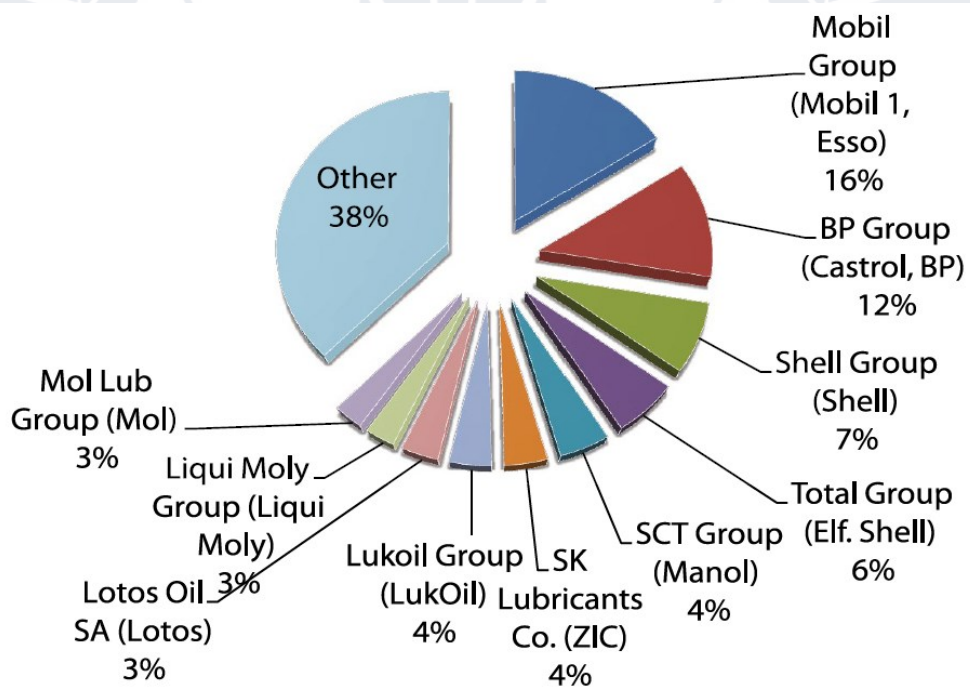


Рисунок 2.10 – Огляд конкурентів на ринку мастил

Домінуючий обсяг на ринку здійснюють спеціалізовані компанії, у яких оборот по мастилам сягає більше 80%.

Якщо говорити про перспективи ринку в Україні на 2023-2026 рр. в контурі 3-4 років, то наявний парк автомобілів і зростання угод на авторинку (з урахуванням вторинного) автомобілів на 23% в 2021 році порівняно з 2020, дає хорошу середньострокову перспективу для компаній, що працюють в цій галузі.

2.2 Аналіз економічної діяльності ФОП Саблей

Аналіз діяльності підприємства почнемо з вивчення його доходу. Спочатку проаналізуємо динаміку товарної продукції, розрахуємо темпи зростання.

Таблиця 2.4 – Динаміка виробництва товарної продукції

Показники	2019	2020	2021
1. Товарна продукція в порівнянних цінах, тис. грн.	4993,65	5780,16	6182,41
2. Темп росту базисний, %	100	115,75	123,81
3. Темп росту ланцюговий, %	100	115,75	106,96

Темп приросту буде дорівнювати: $T = 111,18 - 100 = 11,18\%$

Таким чином за 3 роки виробництва товарної продукції ФОП Саблей збільшився на 23,81%.

Розглянемо склад і структуру послуг підприємства за останні три роки

Як видно з таблиці 2.5, у 2019 році найбільша доля виручки припадає на загально ремонтні роботи – 35,78%, так і у 2021 році загально ремонтні послуги забезпечують сервісному відділу підприємства більшу частину доходу – 38,99%. Загалом по підприємству спостерігається підвищення рівня доходу на 1188,76 тис.грн у 2021 році порівняно з 2019 роком. При цьому підприємство у 2021 році порівняно із 2020 роком інтенсивніше збільшує обсяг надання послуг із загально ремонтних робіт (на 14,44%) та кузовного ремонту (на 7,05%), при цьому майже не змінюючи обсяг продажу додаткового обладнання та технічного

обслуговування. У табл. 2.4 представлено зміну темпу приросту за окремими видами послуг у вартісному вираженні за останні два роки.

Таблиця 2.5 – Склад і структура товарної продукції підприємства

Види послуг	2019р.		2020р.		2021р.	
	Товарна продукція, тис.грн.	Питома вага, %	Товарна продукція, тис.грн.	Питома вага, %	Товарна продукція, тис.грн.	Питома вага, %
Загальноремонтні роботи, тис. грн	1786,50	35,78	2106,45	36,44	2410,70	38,99
Кузовний і малярний ремонт, тис. грн	634,23	12,70	712,30	12,32	762,50	12,33
Дообладнання, тис. грн	1120,60	22,44	1256,91	21,75	1298,01	21,00
Технічне обслуговування, тис. грн	1450,32	29,04	1700,50	29,42	1705,20	27,58
Усього по підприємству	4993,65	100,00	5780,16	100,00	6182,41	100,00

Таблиця 2.6 – Інтенсивність зміни обсягів надання послуг

Види послуг	Од. виміру	2020р.	2021р.	Темп приросту, (%)
Загальноремонтні роботи, тис. грн	тис. грн	2106,45	2410,70	14,44
Кузовний і малярний ремонт, тис. грн	тис. грн	712,30	762,50	7,05
Дообладнання, тис. грн	тис. грн	1256,91	1298,01	3,27
Технічне обслуговування, тис. грн	тис. грн	1700,50	1705,20	0,28

Аналізуючи дані табл. 2.6 слід відмітити, що найнижчий темп приросту спостерігається по технічному обслуговуванню – 0,28%.

Проведені розрахунки і аналіз вихідної інформації дозволяє зробити висновок, що за останні роки підприємство отримує найбільшу долю доходу від СТО від реалізації послуг із загального ремонту.

На основі даних, представлених у табл. 2.5, відображено питому вагу кожного виду послуг у доході підприємства за 2019 та 2021 роки у вартісному вираженні (рис. 2.11):

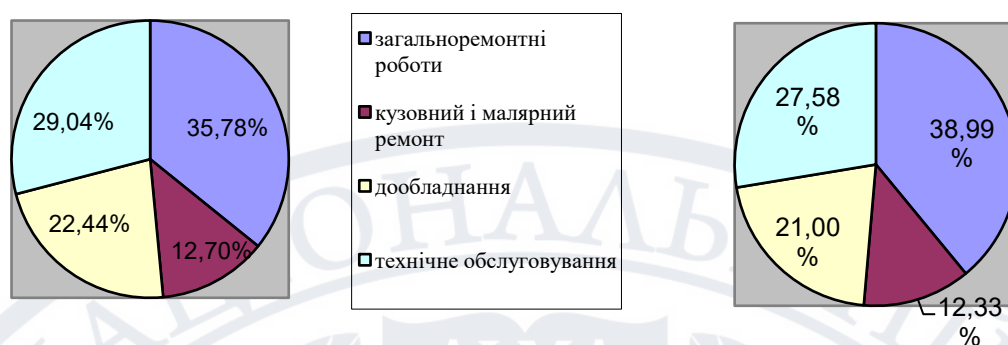


Рисунок 2.11 – Структура товарної продукції за 2019 та 2021 роки

Рівень економічної та соціальної ефективності виробництва (діяльності) залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікацію чинників зростання ефективності (продуктивності) виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками: 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення); 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності); 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Проаналізуємо далі трудові ресурси підприємства. Трудові ресурси або кадри є головним ресурсом кожного підприємства, бо від їх якості й ефективності використання багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоздатність.

Як було зазначено у першому розділі, до показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів підприємства належать:

- показники чисельності, складу та руху робочої сили;
- показники використання фонду робочого часу;
- показники продуктивності праці.

Аналіз професійного складу працівників дозволяє виявити зміни в характері виробничого процесу. Зрушення у професійній структурі працюючих відображають на підприємстві розподіл праці, ріст спеціалізації і кооперування

виробництва, виникнення нових професій і ліквідацію старих у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу.

Особливу увагу потрібно приділяти плинності кадрів, оскільки плинність кадрів, як було сказано, знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того, щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень за власним бажанням (складні умови праці, низька заробітна плата, незадовільні перспективи службового зростання, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни. На ФОП Саблей коефіцієнт плинності кадрів у 2021 році складає 5,88%, що на 0,56% більше за показник 2020 року і на 2,59% більше коефіцієнта плинності у 2019 році.

Далі проаналізуємо довгострокові активи підприємства або необоротні активи (основний капітал). Розглянемо систему показників ефективності використання основних фондів підприємства ФОП Саблей, яка включає такі показники як фондоозброєність, фондівіддача та фондомісткість (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання основних фондів

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2020 до 2019, %	2021 до 2020, %	2021 до 2019, %
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, всього, тис. грн.	10403,2	10590,3	10403	101,8	98,23	100
Середньорічна кількість робітників, чол.	16	17	22	106,25	129,41	137,50
Валова продукція, тис. грн.	4993,65	5780,16	6182,41	115,75	106,96	123,81
Фондоозброєність, тис. грн.	650,20	622,96	472,86	95,81	75,91	72,73
Фондовіддача, грн.	0,48	0,55	0,59	113,71	108,88	123,81
Фондомісткість, грн.	2,08	1,83	1,68	87,95	91,84	80,77

Відповідно наведеним в табл. 2.7 даним в 2021 році вартість основних фондів підприємства у порівнянні з 2020 роком зменшилась на 1,77 %. Разом з

цим обсяг валової продукції збільшилась на 402,25 тис. грн., що склало 129,41 % від рівня попереднього року.

Забезпеченість підприємства основними виробничими фондами визначається рівнем фондоозброєності. Згідно наведених в таблиці розрахунків спостерігаємо, що фондоозброєність у 2021 році в порівнянні з 2020 роком значно знизилась (на 24,09 %), а загалом за досліджений період знизилась на 27,27%. Причиною послугувало збільшення облікової чисельності персоналу підприємства та одночасне зменшення середньої вартості основних фондів через те, що у 2021 році відбулось часткове технічне переоснащення підприємства із заміною коштовного обладнання, що не використовувалось у повній мірі, більш дешевим його еквівалентом.

Збільшення валової продукції у 2021р. на 6,96% порівняно з 2020 роком призвело до підвищення фондовіддачі на 8,88%. Це означає, що на 8,88% збільшилось виробництво продукції з одиниці середньої вартості основних фондів.

Відповідно фондомісткість має тенденцію до зменшення. Вона знизилась за досліджуваний період з 2,08 грн до 1,68 грн.

Таким чином, судячи зі зміни показників ефективності використання основних фондів, можна простежувати, що із підвищенням рівня забезпеченості підприємства основними фондами, ефективність їх використання підвищилась за досліджений період.

2.3. Аналіз результатів фінансової діяльності ФОП Саблей

Собівартість – це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення і збут продукції [18, с. 463]. Проаналізуємо структуру собівартості реалізованої продукції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура собівартості реалізованої продукції, товарів, послуг

У розрізі товарних груп	2019	2020	2021	Відносне відхилення (2021 до 2020)
Продаж запасних частин	2487	3042	4292,8	41,12
Продаж додаткового обладнання	2056	2273	2893,3	27,29
Технічне обслуговування	309	353	402	13,88
Кузовний ремонт	649	644	349,1	-45,79
Інше	184	456	689,8	51,27
ПДВ спец. режиму оподаткування	-	125	180	44
Усього:	5685	6893	8807	27,77

Найбільшу питому вагу в собівартості продукції займає продаж запасних частин. Їх вартісні показники значно зросли в 2020 р. (на 41,12% порівняно з 2020 р.). Така ж сама ситуація і в інших товарних групах (крім групи «Кузовний ремонт» - тут в 2020 р. спостерігається значне зниження на 45,79% в порівнянні з 2019 р.).

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проведемо в табл. 2.9, дослідимо їх рівень та динаміку.

Таблиця 2.9 – Рівень і динаміка фінансових результатів ФОП Саблей, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення (2019 до 2021)	
				Абсолютне	Відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	6837	9165	12452	5615	82,13
Собівартість реалізованої продукції	5685	6893	8807	3122	54,91
Валовий прибуток	1190	2270	3645	2455	206,30
Інші операційні доходи	3130	1181	1333	-1797	-57,41
Прибуток від операційної діяльності	978	1942	3410	2432	248,67
Інші доходи	11	52	25	14	127,27
Прибуток від звичайної діяльності	679	1734	3204	2525	371,87
Чистий прибуток	537	1734	3204	2667	496,65

Як видно з таблиці 2.9, прибуток ФОП Саблей протягом даного періоду стабільно зростає за рахунок збільшення обсягів виробництва і надання більшої кількості послуг. Прибуток від звичайної діяльності в 2021 р. збільшився у 4,72 рази порівняно з 2019 р., прибуток від операційної діяльності – у 3,5 рази, а валовий прибуток – більше ніж утричі. Саме це стало причиною зростання чистого прибутку майже в 6 разів.

Розрахуємо рівень рентабельності діяльності ФОП Саблей (табл. 2.10).

Таким чином, спостерігаються наступні зміни: валова рентабельність продукції ФОП Саблей в 2021 р. збільшилась (внаслідок зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції), як і показники рентабельності основної діяльності (на 20,33%), тобто віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал зросла, що спричинило збільшення рентабельності сукупного капіталу (більше ніж у 3 рази), що, в свою чергу, означає поліпшення продуктивності усього капіталу компанії, тобто кожна гривня, інвестована в активи, приносить більше прибутку, ніж у 2019 р.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників рентабельності ФОП Саблей

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 до 2019	
				Абсолютне	Відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг	6837	9165	12452	5615	82,13
Валовий прибуток	1190	2270	3645	2455	206,30
Собівартість продукції	5685	6893	8807	31601	55,96
Інші вирахування з доходу	2	8	0	-27	-100,00
Чистий прибуток	537	1734	3204	2667	496,65
Рентабельність продукції	20,26	32,96	41,39	21,13	104,29
Рентабельність основної діяльності	20,93	32,93	41,38	20,45	97,70

Також позитивним є зменшення періоду окупності власного капіталу, тому ще це свідчить про скорочення строків компенсації власного капіталу чистим прибутком.

Проаналізуємо показники динаміки майна та джерел його формування за 2019-2021 рр. (табл. 2.11)

Як видно з даних таблиці на кінець 2021 р. порівняно з 2019 р. вартість майна (і активів) підприємства збільшилася на 4086 тис. грн., або на 38,05%. Це зростання було зумовлене переважно збільшенням вартості необоротних активів на 53,22%, оборотних активів на 19,06%. Стосовно джерел формування капіталу відбулися значні зміни: власний капітал збільшився на 61,64%, а позиковий капітал зменшився за рахунок зниження поточних зобов'язань на 1341 тис. грн., або 46,49%. Змінилася в 2021 р. і структура майна: частина оборотних активів в загальній вартості майна зменшилась на 13,75%, наприкінці 2021 року з'явилися довгострокові зобов'язання (зайняли майже 4% в загальній структурі пасиву), а доля поточних зобов'язань зменшились на 61,24% і склали 10,42%, що частково призвело до незначного підвищення частки власного капіталу до 85,62%.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналітичний баланс ФОП Саблей, на кінець року

Показник	2019		2020		2021		Відхилення		
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Абсолютні, тис. грн	Відносні, %	Структури, %
Актив									
Необоротні активи	5969	55,59	6479	58,17	9146	61,70	3177	53,22	10,99
Оборотні активи	4768	44,41	4660	41,84	5677	38,30	909	19,06	-13,75
Баланс	10738	100	11139	100	14823	100	4086	38,05	-
Пасив									
Власний капітал	7852	73,12	9487	85,17	12692	85,62	4840	61,64	17,09
Довгострокові зобов'язання	0	0,00	0	0	587	3,97	587	-	-
Поточні зобов'язання	2886	26,88	1652	14,83	1544	10,42	-1341	-46,49	-61,24
Баланс	10738	100	11139	100	14823	100	4086	38,05	-

Проведемо розрахунок показників забезпеченості запасів джерелами їх формування і визначимо як змінювався тип поточної фінансової стійкості ФОП Саблей за період 2019-2021 рр. (табл. 2.12).

Абсолютна фінансова стійкість характеризується нерівністю: $Z < BOK$, де Z - обсяг запасів підприємства, BOK - власні обігові кошти [19, с. 276].

Нормальна фінансова стійкість: $ВОК < 3 < ДФЗ$, де ДФЗ – джерела формування запасів.

Нестійке фінансове становище: $3 > ДФЗ$.

Як видно з таблиці, хоча за звітний період тип фінансової стійкості ФОП Саблей якісно не змінився – підприємство залишилося в стані нормальної фінансової стійкості, але спостерігається тенденція до погіршення становища (кількість власних обігових коштів істотно зросла, але при цьому набагато погіршився показник нормальних (обґрунтованих) джерел формування запасів - у порівнянні з 2019 р. в 2021 р. він зменшився на 13418 тис. грн.). Це свідчить про те, що підприємство менш ефективно використовує для покриття запасів різні «нормальні» джерела коштів – власні й залучені.

Таблиця 2.12 – Абсолютні показники оцінки фінансової стійкості, на кінець року, тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення (2021 до 2019)
1. Оборотні активи	4768	4660	5677	909
2. Виробничі запаси	1077	1240	1510	433
3. Готова продукція	210	437	872	662
4. Поточні зобов'язання	2886	1652	1544	-1342
5.Короткострокові кредити банків	1617	299	237	-1380
6.Векселі видані	33	33	73	40
7.Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	707	1090	407	-300
8.Поточні зобов'язання за розрахунками				0
з бюджетом	45	53	123	78
зі страхування	32	20	47	15
з оплати праці	70	34	73	3
з учасниками	51	51	51	0
9. Інші поточні зобов'язання	327	71	530	203
10.Власні оборотні кошти (1-4)	1882	3008	4133	2251
11.Нормальні (обґрунтовані) джерела формування запасів (5+6+7+8+9)	2886	1652	1544	-1342
12.Тип поточної фінансової стійкості	Нормальна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	x

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовують декілька відносних показників, які доповнюють оцінку її абсолютних показників (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Динаміка відносних показників фінансової стійкості, на кінець року

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення (2020 до 2009)
Коефіцієнт автономії	0,73	0,85	0,86	0,125
Коефіцієнт заборгованості	0,27	0,15	0,14	-0,125
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	1,17	1,17	-0,2
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,00	0,00	0,04	0,04
Коефіцієнт співвідношення зобов'язань та власного капіталу	0,37	0,17	0,17	-0,2
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,39	0,65	0,62	0,23
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,24	0,32	0,28	0,04

Дані таблиці свідчать про збільшення в 2021 р. порівняно з 2019 р. частини власного капіталу в загальній сумі всіх джерел фінансування і, відповідно, про зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Про зменшення такої залежності і зростанні фінансової стійкості свідчить також зменшення на 20% коефіцієнта фінансової залежності та коефіцієнта співвідношення зобов'язань та власного капіталу. Збільшення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами на 23% призвело до поліпшення фінансового стану підприємства. Але якщо подивитися на цей показник в 2020 р., то можливостей для проведення незалежної фінансової політики в 2021 р. стало менше. А збільшення в 2021 р. показника маневреності власних коштів на 4% свідчить про посилення можливостей підприємства для фінансового маневру порівняно з 2019 р., але ніяк не з 2020 р.

Таким чином, протягом 2019 р. спостерігався підйом, а в 2021 р. - незначне погіршення фінансової стійкості ФОП Саблей, але в цілому всі показники відповідають нормативним, тому підприємство можна вважати фінансово стабільним та забезпеченим власними обіговими коштами.

Проаналізуємо основні *показники ділової активності* ФОП Саблей в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка показників ділової активності ФОП Саблей

Показники	2019	2020	2021	Відхилення (2021 до 2019)	
				Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані для розрахунку показників					
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	6837	9165	12452	5615	82,12
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	5646	6895	8807	3161	55,98
3. Середня вартість активів, тис. грн.	9434	10939	12982	3548	37,60
4. Середня вартість основних засобів, тис. грн.	6505	8638	10548	4043	62,15
5. Середня вартість запасів, тис. грн.	3417	3724	3857	440	12,87
6. Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	1206	934	991	-215	-18,65
7. Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	779	899	748	-31	-3,97
8. Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	6621	8669	11089	4468	67,48
1	2	3	4	5	6
Показники ділової активності					
Коефіцієнт загальної оборотності активів (1/3)	0,72	0,84	0,96	0,24	32,47
Коефіцієнт оборотності основних засобів (1/4)	1,05	1,06	1,18	0,13	12,28
Коефіцієнт оборотності запасів (1/5)	2,00	2,46	3,23	1,23	61,46
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (1/6)	5,67	9,81	12,56	6,89	121,55
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (1/7)	8,77	10,19	16,63	7,86	89,56
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (1/8)	1,03	1,06	1,12	0,09	8,47

Як видно з таблиці 2.16 значення та динаміка більшості показників ділової активності оцінюються позитивно. Різко відрізняється у звітному періоді значення коефіцієнта дебіторської заборгованості (збільшився в 2,22 рази), що було зумовлено скороченням дебіторської заборгованості. Також виріс коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (на 89,56%), коефіцієнт оборотності запасів (на 61,46%) та загальної оборотності активів (на 32,47%). Тому можна говорити про покращення ділової активності.

Далі проаналізуємо ліквідність балансу за 2021 рік.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{a. л. (п.р.)} = (47 + 7) / 16523 = 0,003. \quad K_{a. л. (к.р.)} = (5042 + 7) / 15442 = 0,327.$$

Цей коефіцієнт визначає частину короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. Але на практиці малоймовірно, що всі кредитори підприємства одночасно пред'являть йому свої вимоги. Занадто високе значення свідчить про нераціональне використання фінансових ресурсів.

Коефіцієнт екстреної (швидкої) ліквідності:

$$K_{e. л. (п.р.)} = (46606 - 588 - 37039) / 16523 = 0,543;$$

$$K_{e. л. (к.р.)} = (56774 - 712 - 40107) / 15442 = 1,033.$$

Цей коефіцієнт відображає прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами і характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середньої тривалості обороту дебіторської заборгованості (в теорії: [0,7; 1]).

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$K_{п. л. (п.р.)} = 46606 / 16523 = 2,82; \quad K_{п. л. (к.р.)} = 56774 / 15442 = 3,68.$$

Нормальне значення коефіцієнта: 1,5 - 2,5. Можна зробити висновок, що ФОП Саблей володіє значним (навіть зайвим) обсягом вільних ресурсів, сформованим за рахунок власних джерел.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного аналізу розвитку ФОП Саблей визначено, що підприємство працює в сфері автосервісу, виконує загальноремонтні роботи, кузовний і малярний ремонт, здійснює дообладнання авто та їх технічне обслуговування, (табл. 2.3). робота з клієнтами забезпечує позитивну динаміку розвитку.

За 3 роки обсяг виробництва товарної продукції збільшився на 23,81% . Найбільша доля виручки припадає на загальноремонтні роботи (35,78% у 2019

році, 38,99% у 2021 році). За останні роки підприємство отримує найбільшу долю доходу з СТО з реалізації послуг із загального ремонту

Основними чинниками галузі, які негативно впливають на діяльність підприємства є: кризові ситуації через КОВІД і військові дії. Зростання курсу обміну іноземних валют впливає на платоспроможність населення, і на зростання цін, що підтримує зростання товарообігу підприємства в теперішній час.

Рівень конкуренції у галузі є досить високим, що стимулює підприємство завжди перебувати у стані пошуку нових конкурентних переваг.

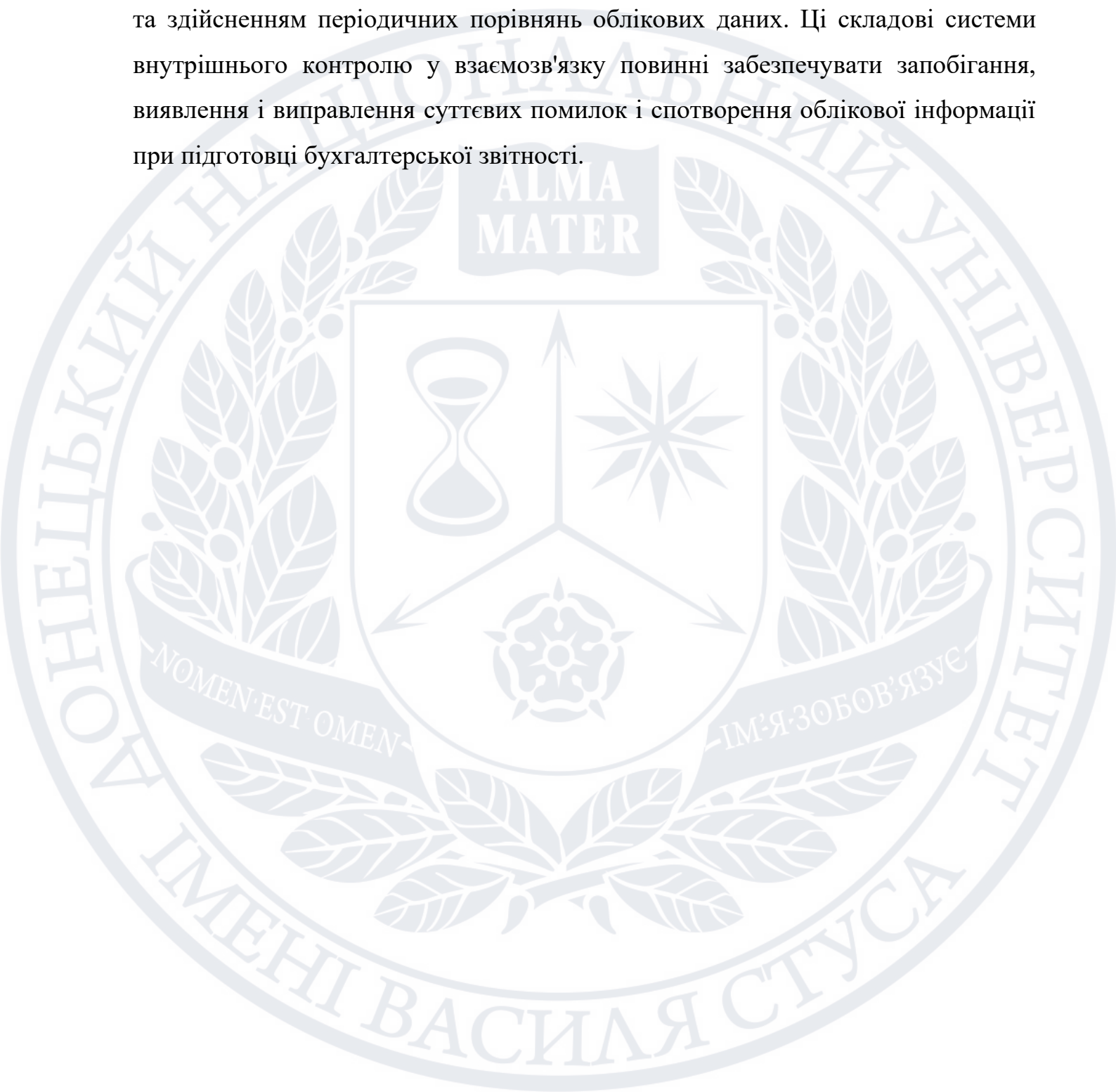
Фондоозброєність у 2021 році в порівнянні з 2020 знизилась на 27% через збільшення облікової чисельності персоналу та одночасне зменшення вартості основних фондів через те, що у 2021 році відбулося часткове переоснащення підприємства із заміною коштовного обладнання більш дешевим еквівалентом

З підвищенням рівня забезпеченості підприємства основними фондами їх ефективність підвищилась за досліджений період. Найбільшу питому вагу у собівартості продукції займає продаж запасних частин. Прибуток підприємства ФОП Саблей стабільно зростає за рахунок збільшення обсягів реалізації товарів і надання більшої кількості послуг. На кінець 2021 року вартість майна підприємства збільшилась на 38,05% тис. грн за рахунок збільшення вартості необоротних активів.

Протягом 2019 року спостерігався підйом, а в 2021 незначне погіршення фінансової стійкості, але в цілому всі показники відповідають нормативним, тому підприємство можна вважати фінансово стабільним та забезпеченим власними обіговими коштами (табл. 215) Коефіцієнт поточної ліквідності – 2,82, що означає підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів сформованих за рахунок власних джерел.

Система мотивації має недоліки, система контролю результатів діяльності та особистого вкладу працівників в результати діяльності підприємства не дозволяють в повній мірі використовувати потенціал з/п як фактору мотивації.

Процедури контролю на підприємстві ФОП Саблей визначаються компетентністю керівників, менеджерів, фахівців і працівників підприємства, поділом функціональних обов'язків, контролем доступу до активів, документів та здійсненням періодичних порівнянь облікових даних. Ці складові системи внутрішнього контролю у взаємозв'язку повинні забезпечувати запобігання, виявлення і виправлення суттєвих помилок і спотворення облікової інформації при підготовці бухгалтерської звітності.



РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ФОП САБЛЕЙ

3.1 Напрями удосконалення системи менеджменту підприємства

Мета будь-якої організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення поставлених перед організацією цілей. Оскільки з плином часу, цілі підприємства змінюються, то необхідно проводити відповідні зміни і в організаційній структурі управління підприємством:

- Треба прагнути до мінімального числа рівнів управління;
- Кожен працівник повинен нести відповідальність і мати можливість для прояву ініціативи.

Аналіз існуючої організаційної структури управління ФОП Саблей показав, що вона має ряд недоліків, таких як:

- Зайві ступені і ланки в керуючій системі;
- Подвійність підпорядкування і можливість отримання для підлеглих протилежних вказівок;
- Високий ступінь централізації управління;
- Низька ефективність роботи апарату управління із-за великого числа його службовців;
- Нездатність адаптуватися до швидких змін зовнішнього і внутрішнього середовища;
- Труднощі в проходженні інформації між відділами, службами.

За оптимальними науково обґрунтованим нормативом керованості, кількість структурних підрозділів або підлеглих керівників того й іншого рівня управління на керівника або спеціаліста не повинно перевищувати 5-7 одиниць. В існуючій системі управління має місце дублювання функцій і нерівномірне навантаження по виконанню управлінських та організаційних обов'язків і відповідальності провідними фахівцями.

Для удосконалення системи управління пропонується:

1. Замість диспетчерського відділу створити інформаційно-аналітичний відділ. Він буде самостійним структурним підрозділом і знаходиться в підпорядкуванні у директора ФОП Саблей.

Обов'язки даного відділу будуть полягати в наступному:

- Отримувати інформацію від усіх підрозділів про хід виконання та фактичний стан робіт, також видавати інформацію в будь-який час доби;
- Здійснювати оперативний контроль за ходом виробничого процесу, забезпечуючи максимальне використання виробничих потужностей,
- Контролювати забезпеченість запасними частинами
- Необхідними матеріалами, вантажно-розвантажувальними засобами;

Основні переваги інформаційно-аналітичного відділу порівняно з диспетчерською службою будуть полягати в наступному:

- Високій швидкості і точності обробки інформації;
- Швидким пошуком необхідної інформації;
- Вільний доступ до інформації прямо з відділів, служб;
- Скороченням втрати робочого часу;
- Скороченням робочих місць, що скоротить витрати на оплату праці.

Документація, що проходить через всі відділи, дуже часто вчасно не потрапляє до потрібного адресата. Через що спостерігаються великі втрати робочого часу ряду службовців підприємства. З введенням інформаційно-аналітичного відділу відпадає необхідність у виконанні ряду функцій. Всі ці функції будуть виконуватися у відділі, що призведе до неминучого скорочення цілого ряду працівників апарату управління.

Пропонується провести такі скорочення:

- У розрахунковому відділі необхідно скоротити молодшого бухгалтера
- Відділ постачання: начальника відділу та чотирьох менеджерів, залишивши на посаді менеджера одну людину.
- У відділі кадрів: табельника.
- В економічному відділі відпадає необхідність у інженера з організації та нормування праці.

Дані скорочення не спричинять за собою зниження ефективності управління, навпаки, вони сприятимуть:

- Зменшення бюрократичних бар'єрів;
- Зниження витрат на апарат управління;
- Підвищенню швидкості проходження інформації;
- Скорочення втрат робочого часу, зважаючи на велику завантаженість працівників.

2. Для забезпечення достатньої ефективної маркетингової діяльності ФОП Саблей пропонується створити логістичний відділ у структурі Відділу маркетингу з існуючого персоналу з основними завданнями:

- Інформаційно-аналітична підтримка діяльності ФОП Саблей, спрямована на виявлення та розвиток конкурентних переваг на ринках збуту автомобільних компонентів;
- Формування короткострокових (рік і менше) планів продажів продукції ФОП Саблей;
- Забезпечення продажів продукції ФОП Саблей на внутрішньому ринку;
- Вдосконалення процесів руху товарів;
- Управління зберіганням, відвантаженням і доставкою продукції ФОП Саблей з використанням оптимальних схем логістики;
- Організація та розвиток системи сервісного обслуговування продукції;
- Мінімізація ризиків неотримання розрахункових засобів за реалізовану продукцію ФОП Саблей;
- Формування цінової політики ФОП Саблей з урахуванням кон'юнктури ринку;

3. Для усунення недоліків у структурі управління ФОП Саблей необхідно провести ряд заходів щодо її вдосконалення.

На нашу думку при вдосконаленні структури управління необхідно слідувати наступним принципам:

- Принцип єдності розпорядження і персональної відповідальності. Він виключає подвійність підпорядкування і можливість отримання суперечливих вказівок;

- Принцип розподілу персоналу. Слід правильно визначити кількість підлеглих, якими може ефективно керувати одна людина, тобто норму керованості;

- Принцип чіткого функціонального розмежування. Кожне виробниче і функціональне ланка має мати обмежені функції, що не торкаються функції інших підрозділів на одному рівні управління;

- Принцип відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки управління та посадової особи. Така відповідність створює реальні умови для прийняття та реалізації оптимальних рішень;

- Принцип гнучкості та економічності. Організаційна структура управління повинна реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища з найменшими витратами, тобто мати властивість раціональної самоадаптації. Крім зазначених принципів при вдосконаленні структури управління необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Тобто скоротити штат апарату управління і загальну чисельність адміністративного персоналу.

3.2 Розрахунок економічного ефекту запропонованих заходів

Важливим аспектом оцінки ефективності управління є визначення ефективності заходів, спрямованих на вдосконалення структури управління. Вище запропоновані заходи щодо вдосконалення структури управління спрямовані на поліпшення економічних параметрів виробничо-господарської діяльності заводу. Розрахуємо економічний ефект від заходів щодо скорочення чисельності працівників апарату управління. Необхідні дані для розрахунку представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані чисельності персоналу

Найменування показників	Кількість
1. Чисельність робітників і службовців, що вивільняються в результаті запропонованого заходу, чол.	3
2. Середньомісячна заробітна плата одного працівника по групі вивільняються, грн	9300
3. Відрахування у позабюджетні фонди на одного працівника, грн	2046
4. Розрахункова чисельність промислово-виробничого персоналу, чол	42

Розрахунок економічного ефекту проводиться в кілька етапів:

1. Економія по фонду оплати праці складе

$$E_{фон} = Z_{ср} * n = 9300 * 3 = 27900 \text{ грн}$$

Де, $Z_{ср}$ – середньомісячна заробітна плата робітника

n – кількість людей

За один місяць економія по фонду оплати праці складе 27900 грн., За рік – 334800 грн.

2. Економія по витратах на внески у позабюджетні фонди

$$E_{вн. фонди} = O * n = 2046 * 3 = 6138., \text{ За рік - } 73656,$$

Де O - середньомісячні відрахування в позабюджетні фонди на одного працівника,

n -кількість осіб;

3. Річний економічний ефект за видатками на оплату праці та відрахуваннях у позабюджетні фонди

$$E_{г} = E_{фон} + E_{вн. фонди} = 334800 \text{ грн.} + 73656 \text{ грн.} = 408456 \text{ грн}$$

4. Приріст продуктивності по підприємству в% розраховується за формулою:

$$P_p = \frac{Ч_n}{Ч_{пвп} - Ч_n} \times 100\% \quad (3.1)$$

де $Ч_n$ - чисельність працівників вивільнених у результаті запропонованого заходу,

Чпвп - розрахункова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства.

$$P_p = \frac{3}{42 - 3} \times 100\% = 7,7\%$$

З розрахунку видно, що річний економічний ефект від вивільнення працівників управління складе 408456 грн., проте з введенням пропонованих нами служб він зменшиться на суму витрат, пов'язаних з прийняттям нових працівників у кількості 4 людини із заробітною платою 9300 грн. на місяць, що в рік складе 144000 грн. та витратами на внески у позабюджетні фонди 2046 на людину (на рік 24552)

$$144000 + 120960 = 264960$$

Таким чином, зниження фонду заробітної плати становитиме:

$$658944 - 264960 = 393984$$

5. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання:

$$ВП = ЧП * РВ \quad (3.2)$$

$$РП = ЧП * РВ * ДВ$$

де ЧП - середньооблікова чисельність працівників підприємства;

РВ - середньорічна вироблення продукції одним працівником;

ДВ - частка реалізованої продукції в валовій продукції.

До впровадження передбачуваних заходів:

$$ВП = 142 * 1012 = 143704 \text{ грн}$$

Після впровадження:

$$ВП = 141 * 1117 = 15596 \text{ грн}$$

6. Підвищення швидкості проходження інформації призведе до прискорення оборотності оборотного капіталу:

$$K_{об} = \frac{ВП}{C_{ок}}, \quad (3.4)$$

де ВП - виручка від продажу;

$C_{ок}$ - середньорічна вартість оборотного капіталу.

$$K_{об} = \frac{143704}{42167} = 3,4$$

$$K_{обпроект} = \frac{157640}{40150} = 3,92$$

Прямий коефіцієнт оборотності показує величину реалізованої продукції, що припадає на одну гривню оборотних коштів. Збільшення цього коефіцієнта означає зростання числа обертів і веде до того, що зростає обсяг реалізації на кожну вкладену гривню оборотних коштів. Введення перерахованих заходів дозволить ФОП Саблей отримати додатковий прибуток, представлений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Економічний ефект від запропонованих заходів

Показники	До впровадження пропозицій	Після впровадження пропозицій	Відхилення
Виручка від продажу	1 437 400	1 576 400	139 000
Чисельність робітників	42	45	3
Фонд заробітної плати, грн.	476 532	510 570	34 038
Коефіцієнт обертаємості	3,40	3,92	0,52
Прибуток	635 100	891 500	256 400

Аналізуючи дані таблиці, видно, що за рахунок підвищення продуктивності праці виручка від продажів збільшилася на 139000 грн, за рахунок зростання чисельності працівників на 3 чоловік знизився фонд заробітної плати на 34 038 грн, за рахунок підвищення швидкості проходження інформації коефіцієнт оборотності зріс на 0,52. Тобто економічна ефективність складала 256400 грн. Запропоновані рекомендації будуть сприяти вдосконаленню організаційної структури управління ФОП Саблей.

Визначимось із дорожньою картою рекомендованих заходів (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблэй

Стратегія удосконалення системи менеджменту ФОП Саблэй має містити послідовні завдання що реалізовуватимуться за трьома напрямками, наведеними на рис. 3.2, метою яких є підвищення якості роботи з клієнтами СЦ.

У розділі 2 було визначено підхід до визначення попиту на АКБ, спираючись на реалізацію нових автомобілів в Україні. Обґрунтовано можливість відкрити додатковий магазин із продажу автозапчастин до найбільш ходових моделей автомобілів, щоб утримувати існуючих клієнтів і залучати нових.



Рисунок 3.2 – Стратегія удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей

Відповідно, робота із залучення клієнтів підприємства має відповідати загальним правилам, наведеним на рис. 3.3

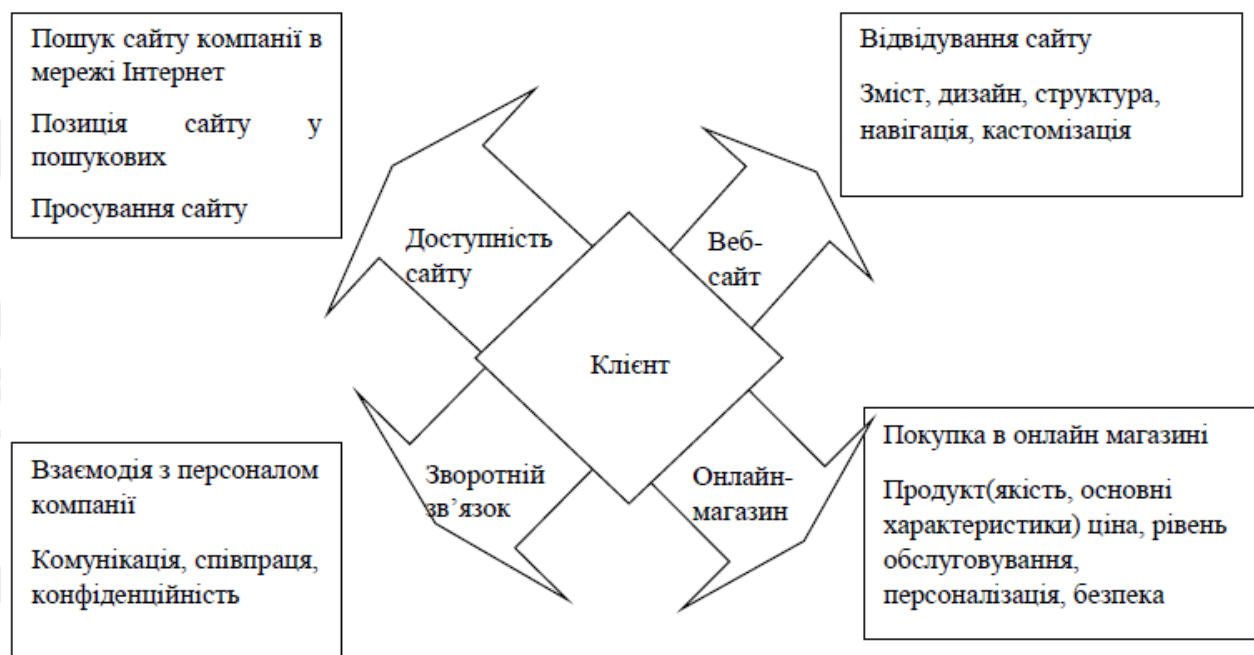


Рисунок 3.3 – Правила залучення й утримання клієнтів ФОП Саблей

Порівняно з результатами 2020 року, зменшились продажі легкових автомобілів Volkswagen з 4,3% до 3,95% відповідно від загального ринку (рис. 3.4). Бренд посів 9 місце за продажами. У попередні роки частка продажів складала 7-8 %.

Cars 2021

21	20	Chg +/-	Марка	2021 год	%	2020 год	%	21 / 20 %
1	2	1	TOYOTA	15 235	14,70%	13 337	15,44%	14,23%
2	1	-1	RENAULT	13 452	12,98%	14 495	16,79%	-7,20%
3	3	0	KIA	9 134	8,81%	6 079	7,04%	50,25%
4	4	0	SKODA	6 178	5,96%	5 093	5,90%	21,30%
5	5	0	HYUNDAI	4 863	4,69%	4 099	4,75%	18,64%
6	6	0	NISSAN	4 777	4,61%	3 833	4,44%	24,63%
7	15	8	CHERY	4 646	4,48%	1 982	2,30%	134,41%
8	12	4	MITSUBISHI	4 251	4,10%	2 473	2,86%	71,90%
9	7	-2	VOLKSWAGEN	4 099	3,95%	3 731	4,32%	9,86%
10	9	-1	SUZUKI	3 769	3,64%	2 971	3,44%	26,86%
11	8	-3	PEUGEOT	3 568	3,44%	3 036	3,52%	17,52%
12	10	-2	MAZDA	2 999	2,89%	2 891	3,35%	3,74%
13	11	-2	MERCEDES-BENZ	2 987	2,88%	2 762	3,20%	8,15%
14	14	0	BMW	2 962	2,86%	2 102	2,43%	40,91%
15	23	8	VAZ (LADA)	2 028	1,96%	771	0,89%	163,04%
16	16	0	AUDI	2 026	1,95%	1 762	2,04%	14,98%
17	13	-4	FORD	1 981	1,91%	2 453	2,84%	-19,24%
18	17	-1	LEXUS	1 858	1,79%	1 627	1,88%	14,20%
19	18	-1	CITROEN	1 577	1,52%	1 588	1,84%	-0,69%
20	21	1	VOLVO	1 196	1,15%	945	1,09%	26,56%
			Другие	10 064	9,71%	8 324	9,64%	20,90%
			Всего	103 650	100,00%	86 354	100,00%	20,03%

Рисунок 3.4 – Динаміка продажів автомобілів в Україні

Отже, ми можемо врахувати частку продажів на рівні 5% від загального обсягу, яку буде забезпечувати популярність бренду.

Регіональні продажі можна визначити як аналогічну частку виробництва ВВП в Вінницькій області (рис. 3.5), яка становить 3,2% у 2020 році.

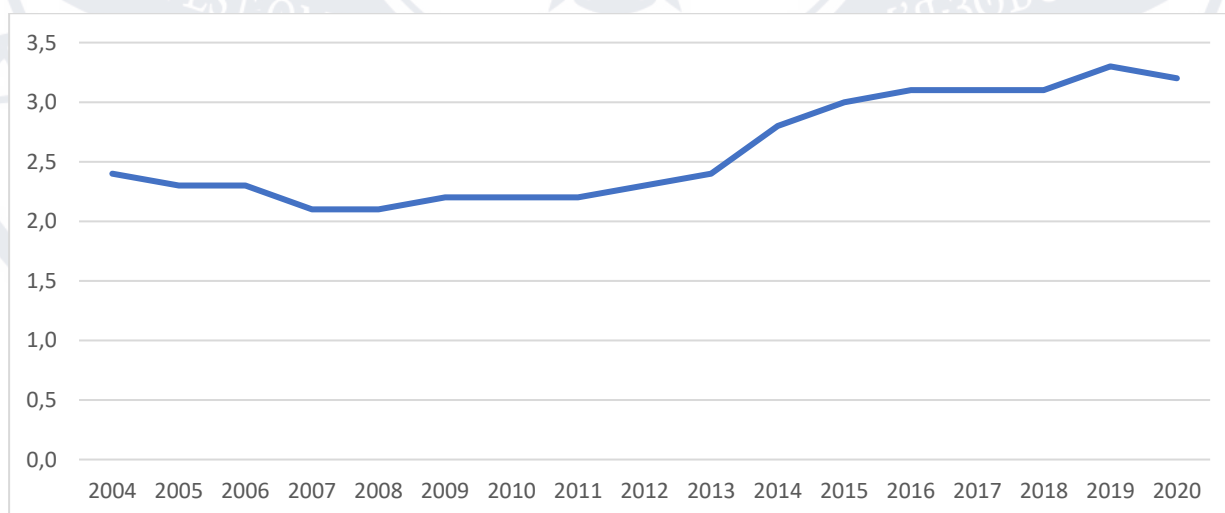


Рисунок 3.5 – Частка валового регіонального продукту Вінницької області у загальному підсумку, відсотків [48].

Ціна однієї акумуляторної батареї середнього класу складає близько 3500 грн, відповідно, планові обсяги продажів АКБ в новому магазині можуть становити 393 тис. грн (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Розрахунок планових продажів АКБ в новому магазині ФОП Саблей

Рік	Тренд	Обсяг попиту на АКБ, тис. одиниць	Брендові продажі (5%), одиниць	Регіональні продажі (3,2%), одиниць	Обсяг продажів АКБ, грн
2020	94,158	54,6	2730	87	305760
2021	102,07	62,5	3125	100	350000
2022	109,97	70,4	3520	113	394240
2023	117,88	78,3	3915	125	438480
2024	125,79	86,3	4315	138	483280
2025	133,69	94,2	4710	151	527520

Так само, ми можемо визначити планові продажі літніх і зимових шин (за даними табл. 2.3), можна спиратись на 4 і 7 років відповідно – табл. 3.4 і 3.5.

Таблиця 3.4 – Обсяг продажів літніх і зимових шин в Україні

Рік	Тренд, тис. одиниць	Факт, тис. одиниць	Обсяг відкладеного попиту на літні шини, тис. одиниць	Обсяг відкладеного попиту на літні шини, тис. комплектів	Обсяг відкладеного попиту на зимові шини, тис. одиниць	Обсяг відкладеного попиту на зимові шини, тис. комплектів
2015	54,624	47	–	–	–	–
2016	62,531	64,478	–	–	–	–
2017	70,438	80	–	–	–	–
2018	78,345	78,387	–	–	–	–
2019	86,252	89,4	–	–	–	–
2020	94,158	85,5	54,6	218	–	–
2021	102,07	103,65	62,5	250	–	–
2022	109,97	–	70,4	282	54,624	218
2023	117,88	–	78,3	313	62,531	250
2024	125,79	–	86,3	345	70,438	282
2025	133,69	–	94,2	377	78,345	313

Таблиця 3.5 – Розрахунок планових продажів в новому магазині
ФОП Саблей

Рік	Обсяг відкладеного попиту на літні шини, тис. комплектів	Обсяг відкладеного попиту на зимові шини, тис. комплектів	Обсяг продажів літніх шин, грн	Обсяг продажів зимових шин, грн	Обсяг продажів АКБ, грн	Разом, грн
2022	281,6	218,496	675 840	699 187	394240	1 769 267
2023	313,2	250,124	751 680	800 397	438480	1 990 557
2024	345,2	281,752	828 480	901 606	483280	2 213 366
2025	376,8	313,38	904 320	1 002 816	527520	2 434 656

Отже, на прикладі продажів АКБ і шин ми визначили можливі планові обсяги продажів в новому магазині ФОП Саблей до 2025 року, на підставі відкладеного попиту на технічне обслуговування автомобілів Volkswagen. За результатами 2022 року додаткові продажі можуть становити 1,8 млн грн.

Для підкріплення факторів обґрунтування щодо зростання продажів в магазині запасних частин визначимо тренд розвитку ВРП в Вінницькій області (табл. 3.6). Розглянемо вплив наступних факторів:

Оптовий товарооборот (без ПДВ), млн.грн

Капітальні інвестиції, тис.грн

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами (Експорт), млн.дол. США

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами (Імпорт), млн.дол. США

Обсяг виробленої будівельної продукції, тис.грн

Розрахунок впливу факторів кореляції на ВРП в Вінницькій області наведено в табл. 3.7. Всі вони є задовільними для подальшого аналізу.

Таблиця 3.6 – Розрахунок впливу факторів на ВРП в Вінницькій області

[48]

Роки	Валовий регіональний продукт, млн. грн	Оптовий товарооборот (без ПДВ), млн.грн	Капітальні інвестиції, тис.грн	Динаміка зовнішньої торгівлі товарами (Експорт), млн.дол. США	Динаміка зовнішньої торгівлі товарами (Імпорт), млн.дол. США	Обсяг виробленої будівельної продукції, тис.грн
Змінна	У	X1	X2	X3	X4	X5
2010	23589	8501,0	3544673	566,3	344,7	1005119
2011	29099	7735,1	5080976	661,7	384,6	1490616
2012	33024	8909,8	5824093	652,5	497,6	1561479
2013	36191	8743,0	6109514	679,3	496,2	1434546
2014	43990	10539,9	5674572	742,2	428,2	1150595
2015	59871	18228,0	7372954	846,9	266,7	1537824
2016	74411	14770,4	8301879	983	299,4	2415873
2017	92288	18838,4	11744065	1217,7	407,1	3106475
2018	111489	24045,3	17626523	1429,3	563	5595813
2019	129097	24885,9	15724889	1455,3	631,6	10280519
2020	135867	30701,2	13601513	1377,8	554,5	10776588
2021	156247,05	39539,8	14013094	1309,3	699,1	15919639

Таблиця 3.7 – Розрахунок впливу факторів кореляції на ВРП в Вінницькій області

	У	X1	X2	X3	X4	X5
У	1					
X1	0,9674	1				
X2	0,9159	0,8317	1			
X3	0,9506	0,8603	0,9800	1		
X4	0,6963	0,6725	0,6821	0,6223	1	
X5	0,9211	0,9404	0,7581	0,7824	0,8166	1

Розрахунок впливу факторів кореляції на ВРП в Вінницькій області наведено в табл. 3.8. Всі вони є задовільними для подальшого аналізу.

Таблиця 3.8 – Розрахунок впливу факторів регресії на ВРП в Вінницькій області

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,99862284
R Square	0,99724759
Adjusted R Square	0,99495391
Standard Error	3319,38594
Observations	12
<i>Coefficients</i>	
Intercept	-47837,942
X1	1,83865219
X2	-0,0034482
X3	111,146398
X4	18,92515
X5	0,00120573

$$Y = 1,84 * X1 - 0,0034 * X2 + 111,15 * X3 + 18,93 * X4 + 0,0012 * X5 - 47837,94$$

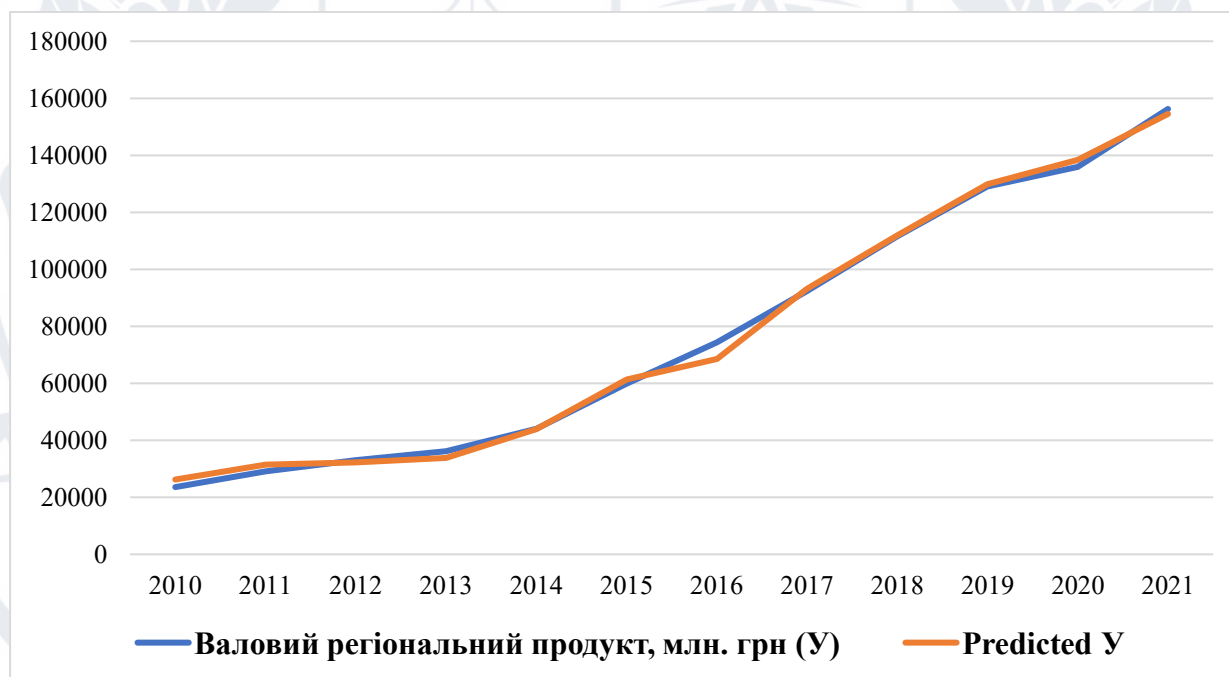


Рисунок 3.6 – Співвідношення ВРП Вінницької області та його розрахованого значення

Отже, проведений регресійний аналіз відображає позитивний вплив досліджених факторів на зростання ВРП в Вінницькій області, який взято за основу для планування продажів у новому магазині ФОП Саблеї для визначення перспективних напрямів його розвитку.

Висновки до розділу 3

Серед напрямів удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей визначено необхідність змін, адекватних розвитку підприємства. Аналіз існуючої організаційної структури управління показав ряд недоліків, таких як: - зайві ланки контролю в системі сервісу та закупівель; така подвійність підпорядкування створює можливість отримання для підлеглих протилежних вказівок; високий ступінь централізації управління; труднощі в проходженні інформації між відділами, службами.

Запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей, на підставі яких визначено три ключові кроки оптимізації організаційної структури управління підприємством (рис. 3.1). Сутність цих рекомендацій полягає в підвищенні ефективності операційної діяльності підприємства: перетворити диспетчерську службу в інформаційно-аналітичний відділ. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності створити бюро зовнішньоторговельної діяльності у структурі Відділу маркетингу з існуючого персоналу для вдосконалення процесів руху товарів, Управління зберіганням, відвантаженням і доставкою продукції з використанням оптимальних схем логістики; організації рекламно-виставкової діяльності як шляху розвитку маркетингу партнерських відносин.

Визначено, що основою стратегії розвитку підприємства на ринку має бути підвищення рівня задоволеності клієнтів (рис. 3.2)

Сформовано правила залучення й утримання клієнтів ФОП Саблей, орієнтовані на обслуговування автомобілів і продаж запасних частин до них (рис. 3.3).

ВИСНОВКИ

У ході дослідження були розглянуті та вирішені завдання, та зроблено наступні висновки.

1. Малі підприємства мають ключову роль в економіці. Вони є відображенням підприємницької ініціативи, майнових інтересів власника, який є керівником, генератором ідей, і фінансовим керуючим. Тому всі рішення на підприємстві малого бізнесу ґрунтуються на авторитетній думці його власника.

2. Сфера підприємництва вирішує комплекс політичних, соціальних і економічних проблем: зниження рівня безробіття, насичення ринку товарами і послугами, формування нової структури економіки, створення конкурентного середовища.

3. Підприємства малого бізнесу стикаються з проблемами недосконалої політики держави в податковій сфері, відсутністю доступних програм бізнес-підтримки, високими ставками за кредитами, що обмежує підприємців.

4. Характерною ознакою системи управління малими підприємствами є її здатність до швидкої адаптації відповідно до вимог зовнішнього середовища; мале підприємство зосереджене на випуску вузькоспеціалізованої продукції, використовуючи стратегію фокусування, може зосередити свою діяльність на певному регіональному ринку, на поставці продукції великим підприємствам, на пропозиції унікального товару.

5. Концепція адаптивного управління малого підприємства, розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості малого в інноваційному розвитку і реалізувати його інноваційний потенціал.

6. ФОП Саблей є малим підприємством, що працює в сфері автосервісу, виконує загальноремонтні роботи, кузовний і малярний ремонт, здійснює дообладнання авто та їх технічне обслуговування, робота з клієнтами забезпечує позитивну динаміку розвитку.

7. Основними чинниками галузі, які негативно впливають на діяльність підприємства є: кризові ситуації через КОВІД і військові дії. Зростання курсу обміну іноземних валют впливає на платоспроможність населення, і на зростання цін, що підтримує зростання товарообігу підприємства в теперішній час. Рівень конкуренції у галузі є досить високим, що стимулює підприємство завжди перебувати у стані пошуку нових конкурентних переваг.

8. Прибуток підприємства ФОП Саблей стабільно зростає за рахунок збільшення обсягів реалізації товарів і надання більшої кількості послуг. На кінець 2021 року вартість майна підприємства збільшилась на 38,05% тис.грн за рахунок збільшення вартості необоротних активів.

9. Показники фінансового стану відповідають нормативним, тому підприємство можна вважати стабільним та забезпеченим власними обіговими коштами, що означає підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів сформованих за рахунок власних джерел.

10. Аналіз існуючої організаційної структури управління показав ряд недоліків, таких як: - зайві ланки контролю в системі сервісу та закупівель; така подвійність підпорядкування створює можливість отримання для підлеглих протилежних вказівок; високий ступінь централізації управління; труднощі в проходженні інформації між відділами, службами.

11. Напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей: перетворити диспетчерську службу в інформаційно-аналітичний відділ. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності створити бюро зовнішньоторговельної діяльності у структурі Відділу маркетингу з існуючого персоналу для вдосконалення процесів руху товарів, Управління зберіганням, відвантаженням і доставкою продукції з використанням оптимальних схем логістики; організації рекламно-виставкової діяльності як шляху розвитку маркетингу партнерських відносин.

12. Визначено, що основою стратегії розвитку підприємства на ринку має бути підвищення рівня задоволеності клієнтів. Сформовано правила залучення й

утримання клієнтів ФОП Саблей, орієнтовані на обслуговування автомобілів і продаж запасних частин до них.

13. Система управління розвитком ФОП Саблей в сфері автосервісу автомобілів Volkswagen, що спирається на розрахунок попиту на виконання загальноремонтних робіт, кузовного ремонту, дообладнання авто та їх технічного обслуговування, відповідно до обсягів продажу нових автомобілів і виникнення попиту на заміну основних вузлів і комплектуючих, та можуть становити основу стратегії його подальшого розвитку.

14. Напрями удосконалення системи менеджменту ФОП Саблей, на підставі яких визначено шляхи оптимізації його організаційної структури управління шляхом створення магазину з продажу комплектуючих до автомобілів Volkswagen.

15. Правила залучення й утримання клієнтів ФОП Саблей, орієнтовані на обслуговування автомобілів і продаж запасних частин до них, визначені за динамікою розвитку авторинку України та ВРП Вінницької області.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hliebova A., Solodovnyk M. Організація управління підприємств малого бізнесу в сфері послуг: українські реалії. Науковий журнал «Економіка і регіон». 2020. 1(76) (Сер 2020), 125-131. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1\(76\).1926](https://doi.org/10.26906/EiR.2020.1(76).1926).
2. Азьмук Н.А. Управління розвитком малого підприємництва на регіональному рівні. Дис. канд. екон.наук. К. : КНЕУ, 2003. 212 с.
3. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія: навч. посіб К: КОНДОР, 2009. 370с.
4. Батюк Г., Ціцька Н. Роль і теоретична сутність малих форм господарювання у виробництві сільськогосподарської продукції. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія "Економіка АПК". 2015. № 22 (1). С. 31—37.
5. Безус П. Управління змінами обсягів виробництва. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 66–68.
6. Бейгул С.Б., Романова Т.В. Розвиток малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2020. № 3.
7. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1693> (дата звернення: 21.10.2022).
8. Біловодська О.А. Системний аналіз і вдосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямку інноваційного розвитку підприємств. *Проблеми науки*. 2019. № 4. С. 7–15.
9. Бойко В.В., Крупа В.Р. Механізми та інструменти управління розвитком суб'єктів малого підприємництва АПК. *Агросвіт*. 2019. № 20, с.3 – 10.
10. Боковец В.В., Мазуренко Р.П., Свічкарь Ю.И. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами *Економіка і суспільство*. *Мукачівський державний університет* 2018. Випуск # 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39>
11. Боковець В.В. Розроблення мотиваційних механізмів – прискорення

інноваційної діяльності підприємств *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 395–398. URL: <http://economyandsociety.in.ua>

12. Боковець В.В. Удосконалення управління інноваційними процесами на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. Випуск 24. Частина 1. С. 88–92.

13. Ваганов К. Кириченко О. Стратегія розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 1. С. 103–118.

14. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики*. К. : Т-во "Знання", КОО, 2005. 302 с.

15. Варналій З.С. Васильців Т.Г., Покришка Д.С. Пріоритети вдосконалення державної політики розвитку малого підприємництва в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. №2. С.49-54.

16. Варналій З.С. *Мале підприємництво: основи теорії і практики: монографія* К. : Знання, 2008. 302 с.

17. Виговська В.В. Малий бізнес України: сучасний стан і тенденції розвитку *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91).С. 59–61.

18. Газуда Л. М., Волощук Н. Ю. Активізація розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. № 1 (47). С. 279–284.

19. Гайдуцький П.І., Лупенко Ю.О., Баліцька В.В. *Розвиток підприємництва в Україні*. К. : Нора-друк, 2003. 248 с.

20. Гальцова О.Л. Фінансування розвитку малого бізнесу: проблеми ефективного використання інноваційної складової. *Економіка та управління національним господарством*. № 5. 2016. С. 54–56.

21. Гобир І.Б., Мельник М.І. Державна підтримка розвитку малого підприємства в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. 2015. № 10.

22. Гончаров А.Б., Олейникова Н.М. *Економічне управління підприємством: конспект лекцій* Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. 366 с.

23. Демчишак Н.Б., Швець М.Б. Зарубіжний досвід фінансового

регулювання інноваційної діяльності та напрями його імплементації у вітчизняну практику. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 24–29.

24. Дикань О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58-66.

25. Дончак Л.Г., Ціхановська О. М. Розвиток малого та середнього бізнесу – запорука стабільності Вінниччини. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 17. С. 286-290.

26. Дрига С.Г. Підтримка малого підприємництва: економічна та соціальна доцільність. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2007. № 4. С. 5-12.

27. Жаліло Я.А. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні: зб. наук. статей К. : Альтпрес, 2002. –118 с.

28. Камушков О.С. Розвиток малого та середнього бізнесу у світі. *Академія митної служби України*. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/432>

29. Константинова Т.В., Савченко Т.В. Особливості управління малим бізнесом в Україні. *Економіка та управління підприємствами* 2020. Випуск 40. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/40_2020_ukr/43.pdf

30. Крисак А.О. Мусятовська О.С. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 68-73.

31. Липчук В.В., Липчук Н.В., Солтис О.Г. Підприємництво в розвитку інтегрованого сільського господарства і сільських територій: монографія. Львів, Сполом, 2013, 302 с.

32. Ляшенко В.И. Регулирование развития малого предпринимательства в Украине: проблемы и пути решения : монографія Донецк : НАН Украины, Ин-т экономики промышленности, 2007. – 432 с.

33. Малий і середній бізнес у пошуках місця в стратегії економічного зростання в Україні : зб. наук. ст. За ред. Я. А. Жаліла. К. : Альтерпрес, 2002. 118 с.

34. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу

в Україні: проблеми і перспективи *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія “Проблеми економіки та управління” 2020Т. 4, № 1. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.063>

35. Новаківський І.І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2015. № 815. С. 104–112.

36. Омеляненко Т. В., Короткова К. О. Розвиток малого підприємництва та малого бізнесу в Україні: чинники впливу та актуальні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

37. Омеляненко Т. Короткова К. Тренди стратегічного розвитку малого бізнесу в Україні. *Стратегія бізнесу: футурологічні виклики*: Зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (20–22 листопада 2019 р.) К. : КНЕУ, 2019. – С. 126-133. URL: https://56d7b6b3-0d1f-45d1-93f4-bcec91012c86.filesusr.com/ugd/1d34df_b5dece4c354247df8a2af133a71ea1dd.pdf

38. Падерін І.Д., Фещенко О.М., Чернишова Т.С. Управління потенціалом малого бізнесу промислового регіону *Держава та регіони*. Серія : *Економіка та підприємництво* : наук.-вироб. журн. 2020. № 4

39. Пивоваров М.Г. Формування та розвиток малих підприємств як основи підприємництва: монографія Запоріжжя: КПУ, 2019. 415 с.

40. Пітюлич М.М., Бондаренко В.М., Воронич К.М. Аналіз підходів до визначення малих форм господарювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 6. С. 370—377.

41. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19 жовтня 2000 року № 2063-111.

42. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2021р. № 4618-VI: URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4618-VI>

43. Прощаликіна А.М., Дудник О.С. Зарубіжний досвід державної підтримки суб'єктів малого аграрного підприємництва та можливості його

застосування в Україні. *Агросвіт*. №24. 2017. С. 9—14.

44. Ришко О.В. Фактори розвитку малого бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 2. С. 346-350.

45. Соболю С. Розвиток малого бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 6. С. 48-59.

46. Солованюк С. М. Розвиток малого бізнесу в Україні в сучасних умовах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2 (24), 2 т. С. 130–134.

47. Становлення і розвиток малого бізнесу в регіоні : монографія за заг. ред. Н.І. Редіної. Дніпропетровськ : ДДФА, 2008. – 508 с.

48. Статистичні дані України. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

49. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економічний аналіз*. 2016. № 15. С. 185–187.

50. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с

51. Табінський В.А. Сімон А. П., Стасюк А. В. Деякі аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 36-39.

52. Табінський В.А. Табінська Л.М., Моргунова А.С. Мале підприємництво: особливості його розвитку в Україні. *Вісник ДДФА*. 2019. № 2. С. 108–111.

53. Ткаченко Т.П. Коляденко І. І. Особливості розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. №18. С. 152-158.

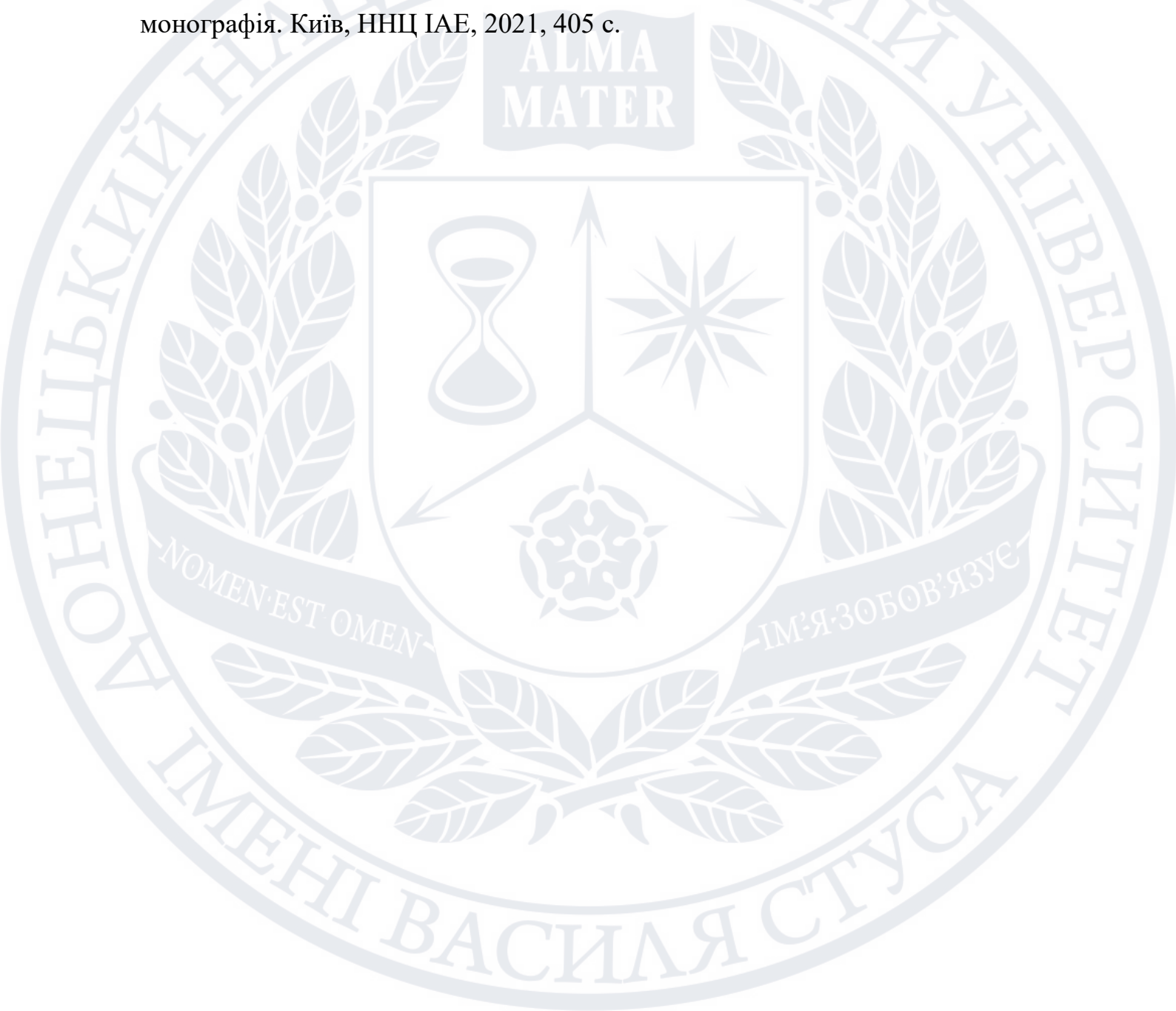
54. Тюленева Ю.В., Єнич В. С. Проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С. 193-197.

55. Черевко Г., Черевко І., Черевко Д. Функціонування малих підприємств в аграрному секторі економіки: Українські реалії та досвід Японії. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. Серія "Економіка АПК". 2015. № 22 (1). С. 13—19.

56. Шваб К. Четверта промислова революція. Формуючи четверту промислову революцію . Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2019. 416 с.

57. Швець Г.О. Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2017. № 34. С. 31–39.

58. Яворська Т. Малий бізнес у сільському господарстві: теорія і практика: монографія. Київ, ННЦ ІАЕ, 2021, 405 с.



ДОДАТКИ

