

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**СЛОБОДЯН ОЛЕКСАНДР СТАНІСЛАВОВИЧ**

Допускається до захисту:  
в.о. завідувача кафедри міжнародних  
економічних відносин, доктор  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ М. В. Савченко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Формування стратегії розвитку малих підприємств  
(на прикладі ТОВ «Добробут проект»)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

Кваліфікаційна магістерська робота

Керівник:  
М. В. Савченко, професор кафедри  
міжнародних економічних відносин,  
доктор екон. наук, доцент

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)  
Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

**Слободян О. С.** Формування стратегії розвитку малих підприємств (на прикладі ТОВ «Добробут проект»). Спеціальність 073 Менеджмент. Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2020. 80 с.

У роботі розглянуто теоретичні засади формування стратегії розвитку малого підприємства. Проведено комплексну діагностику підприємства малого бізнесу. Визначено напрями удосконалення управління ТОВ «Добробут проект» на засадах стратегії розвитку.

Основним науковим результатом дослідження є запропонований методичний підхід до вибору стратегії управління підприємством, яка ґрунтується на діагностиці рівня його розвитку та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі реалізації стратегії його розвитку.

*Ключові слова:* стратегія, мале підприємство, малий бізнес, оцінка, розвиток, стратегія розвитку, методичний підхід.

Табл. 23. Рис. 20. Бібліограф.: 65 найм.

**Slobodian O.** Formation of the strategy of development of small enterprises (on the example of TOV "Dobrobut proekt"). Specialty 073 Management. Educational and Professional Program «Business Administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020. 80 p.

The theoretical bases of formation of strategy of development of the small enterprise are considered in the work. A comprehensive diagnostics of a small business enterprise has been carried out. The directions of improvement of management of TOV "Dobrobut proekt") on the basis of development strategy are defined.

The main scientific result of the study is the proposed methodological approach to the choice of enterprise management strategy, which is based on the diagnosis of its level of development and recommendations for improving the efficiency of the enterprise based on the implementation of its development strategy.

*Key words:* strategy, small enterprise, small business, estimation, development, development strategy, methodical approach.

Tabl. 23. Fig. 20. Bibliography: 65 items.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічна сутність розвитку підприємства.....	8
1.2 Показники інтегральної оцінки розвитку підприємства .....	17
1.3 Засади стратегічного управління розвитком малого підприємства .....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	37
2.1 Стан та місце малих підприємств в економіці України .....	37
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Добробут проект» за 2017- 2019 рр. ....	43
2.3 Оцінка рівня розвитку ТОВ «Добробут проект».....	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОБРОБУТ ПРОЕКТ» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ .....	54
3.1 Проблеми та перспективи розвитку малих підприємств в Україні .....	54
3.2 Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства.....	62
3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Добробут проект» на основі реалізації стратегії розвитку.....	75
ВИСНОВКИ .....	84
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ .....	88
ДОДАТКИ .....	94

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

МП – мале підприємство

МСП – малі та середні підприємства



## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сьогоднішньому етапі розвитку економіки, значущу роль і в Україні і у всьому світі відіграє малий бізнес. Саме він сприяє швидкій структурній перебудові економіки, насичує ринок товарами та послугами, максимізує зайнятість всього працездатного населення. Але, на даний момент, розвиток малого і середнього підприємництва в Україні гальмується, через мінливу економіко-політичну ситуацію.

Багатостороння підтримка малого бізнесу та побудова соціальноорієнтованої економіки має стати важливим напрямом реформ в Україні, що стане головним чинником підвищення рівня життя населення та сприятиме процесам інтеграції національної економіки у світове господарство.

Перспективи розвитку малого бізнесу в Україні досліджували такі вітчизняні науковці: В.В. Білик, З.С. Варналій, К.О. Ващенко, В.Є. Воротін, Л.І. Воротіна, В.М. Геєць, Л.А. Колеснікова, О.В. Кужель, Ю.Б. Іванов, О.В. Лібанов, О.Ю. Мазур, Ю.О. Ольвінська, О.В. Поліщук, Л.В. Таратута, В.В. Цимбал та інші. Вони аналізують різні підходи до вирішення проблем функціонування малого бізнесу в сучасних ринкових умовах. Проте потребує подальшого дослідження проблема пошуку перспективних шляхів підвищення ефективності стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в економіці України.

Актуальність й значимість дослідження зазначених питань зумовило вибір теми, формування мети і завдань кваліфікаційної магістерської роботи.

**Метою дослідження** є розроблення теоретичних підходів і методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку малих підприємств.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначено сучасне тлумачення поняття «розвиток підприємства»;
- досліджено показники інтегральної оцінки розвитку підприємства;

- сформовано засади стратегічного управління розвитком малого підприємства;
- розглянуто стан та місце малих підприємств в економіці України;
- проаналізовано господарську діяльність ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.;
- оцінено рівень розвитку ТОВ «Добробут проект»;
- визначено проблеми та перспективи розвитку малих підприємств в Україні;
- сформовано методичний підхід щодо вибору стратегії розвитку підприємства;
- розроблено рекомендації з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Добробут проект» на основі реалізації стратегії розвитку.

**Об’єктом дослідження** є стратегія розвитку підприємства малого бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та науково-практичні рекомендації з розроблення стратегії розвитку малих підприємств.

**Теоретико-методологічною базою** кваліфікаційної магістерської роботи стали сучасні теорії стратегічного управління розвитком підприємства, методичні підходи до оцінки рівня та вибору стратегії управління підприємством, відображені в роботах українських і зарубіжних вчених-економістів.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної магістерської роботи стали законодавчі та нормативні документи з економічних питань, статистичні дані Державного комітету статистики України, господарська та фінансова звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

У роботі використано **методи** і прийоми: методи наукового пізнання: методи абстрагування та групування (для розроблення класифікації економічного розвитку підприємства), статистичні методи аналізу (для діагностики господарської діяльності підприємства), метод аналізу і синтезу (для формування системи показників інтегральної оцінки розвитку

підприємства), метод економіко-статистичного моделювання (для побудови статистичної моделі оцінки розвитку підприємства).

**Практичне значення** мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі реалізації стратегії його розвитку. В їх основу покладена методика вибору стратегії управління підприємством, яка ґрунтується на діагностиці рівня його розвитку, що дозволить керівництву підприємства одержати не лише підсумкові відомості рівня його роботи та виявити її «слабкі місця», а й формувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення його фінансового стану.

**Наукові результати дослідження:**

1. Структурно-логічна схема механізму реалізації стратегії розвитку підприємства.
2. Методичний підхід до вибору стратегії управління підприємством, яка ґрунтується на діагностиці рівня його розвитку.
3. Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства на основі реалізації стратегії його розвитку.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань із 65 найменувань, 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність розвитку підприємства

В сформованих умовах бізнесу традиційні методи управління підприємством мало підходять у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. Оптимальним процесом, який спрямований на виживання й стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток. У зв'язку з цим розвиток є важливою умовою ефективності життєдіяльності вітчизняних підприємства в конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питання розвитку та управління розвитком підприємств досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як: Афанасьєва Н.В. [1], Василенко В.О. [2], Гапоненко О.Л. [3], Кизим М.О. [4], Коротков Е.М. [5], Панкрухин А.П. [3], Погорелов Ю.С. [6], Пономаренко В.С. [4], Раєвцева О.В. [7], Тридід О.М. [4] тощо.

Дослідження сутності поняття «розвиток підприємства» доцільно починати з визначення поняття «розвиток».

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [8, с. 6].

Виссема Х. указує, що на зміну старої парадигми: «Спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток», тому що якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище і покладатися на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутися саморуйнування соціально-економічної системи [8, с. 6].

Велика радянська енциклопедія подає трактування поняття «розвитку» як необоротної, спрямованої закономірної зміни матеріальних та ідеальних об'єктів



[8, с. 592]. Тільки одночасна наявність цих трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;
- за відсутності спрямованості зміни не можуть нагромаджуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію.

Внаслідок розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів чи зв'язків).

В Академічному тлумачному словнику української мови визначено розвиток як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [9]. На думку О.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухіна, розвиток – це рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення [3, с. 11].

Виділяють три основні підходи до розуміння розвитку: через вивчення і виділення властивостей систем, які розвиваються; через формування трактувань цієї дефініції; як порівняльної характеристики об'єкта. За першим підходом, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. Другого підходу дотримуються такі вчені, які визначають розвиток як процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства. Інші вчені розуміють розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [7, с. 108].

Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають з трьох сторін: як закон, як принцип та як явище. Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що наступний стан буття буде кращим за попередній. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття [6, с. 31].

Розвиток для організації розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління у запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком. Базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [10, с. 100].

Істотну характеристику процесів розвитку становить час: по-перше, всякий розвиток здійснюється в реальному часі, по-друге, тільки часовий фактор виявляє спрямованість розвитку [11, с. 561]. Разом з тим поняття «хід часу» не тотожне поняттю «процес розвитку», оскільки розвиток того чи іншого об'єкта є функцією не об'єктивного ходу часу як такого, але життєдіяльності самого об'єкта [11, с. 454]. У зв'язку з цим Кононенко І.В. трактує «розвиток — це беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу» [12, с. 6].

Складовою розвитку є економічний розвиток, який в універсальному словнику-енциклопедії трактується як якісні й структурні зміни в національних економіках як наслідок економічного зростання; чинники, що впливають на

економічний розвиток: людський капітал, капітал фінансовий і майновий, природні ресурси, технологія, культура; коли всі чинники виступають у великій кількості, вони здатні стимулювати економічний розвиток, коли їх бракує – можуть бути перепорою для економічного розвитку [13].

Структуру економічного розвитку формує розвиток усіх його елементів: розвиток економічної системи, розвиток галузі, розвиток підприємства, розвиток людського, фінансового та майнового капіталу, розвиток інноваційних та інвестиційних процесів тощо. Кифяк В. узагальнив та систематизував підходи до трактування розвитку підприємства (рис.1.1).

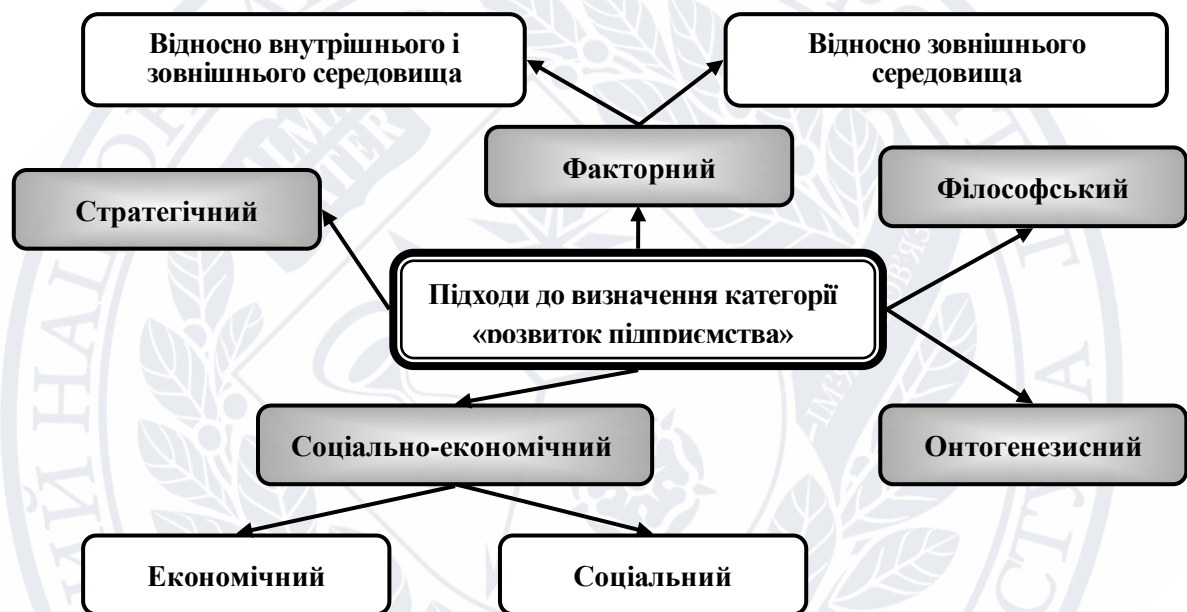


Рисунок 1.1 – Підходи до визначення категорії «розвиток підприємств»

Джерело: [149, с. 191]

На наступному етапі проведемо дослідження сутності терміну «розвиток підприємства». Трактування терміну «розвиток підприємства» з позицій різних науковців представлена в табл. А.1 Додатку А.

Дослідження сутності «розвиток підприємства» з позицій поглядів різних науковців дає можливість зробити висновок, що не існує єдиної думки стосовно визначення даного поняття, тому на сучасному етапі вимагають уточнення та розкриття. Проте ця категорія, поряд з наявними їй особливостями трактування різними авторами, має спільні характеристики.

Такими характеристиками є: наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

На підставі аналізу можна запропонувати наступне визначення розвитку підприємства: розвиток підприємства – процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Аналіз літературних джерел [1; 21; 22; 23; 24; 25; 26] та власні дослідження дозволяють класифікувати розвиток на підприємстві за певними ознаками (рис. 1.2).

*1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– загальнокорпоративний (сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначають розвитку усєї системи);

– внутрішньокорпоративний (зміни, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць;

– розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій).

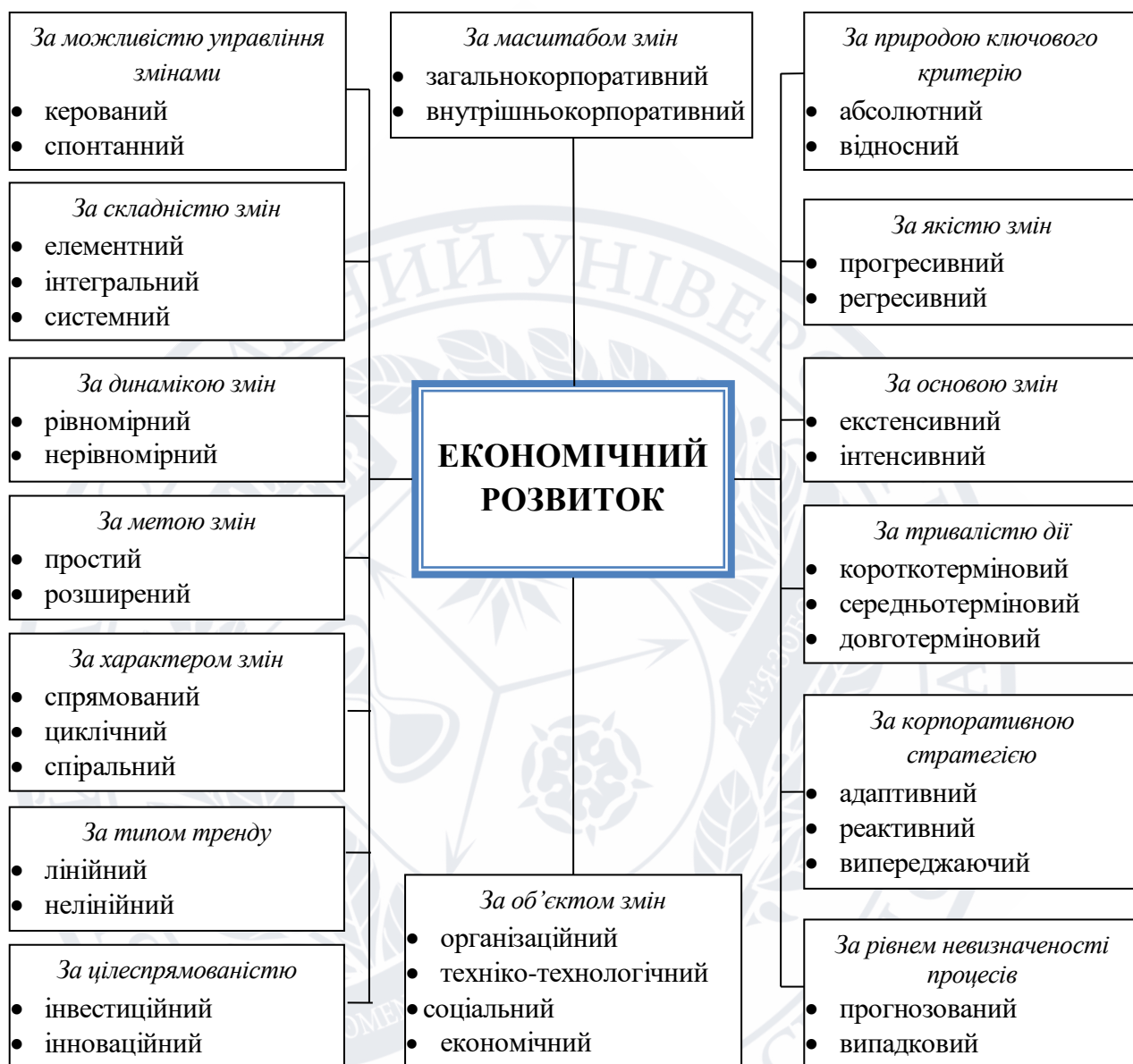
*2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– прогресивний (процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, поліпшення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»);

– регресивний (процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого»).

*3. За об'єктом змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– організаційний (сукупність змін, які приводять до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства: структурний розвиток; функціональний розвиток);



Рисуюнок 1.2 – Класифікація економічного розвитку підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 21; 22; 23; 24; 25; 26]

– техніко-технологічний (зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва);

– соціальний (сукупність змін, які зумовлюють покращання

(погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень);

– економічний (сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та усієї економічної роботи).

*4. За характером змін:*

– спрямований (сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку);

– циклічний (безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства);

– спіральний розвиток (безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень).

*5. За типом тренду:*

– лінійний (сукупність змін, загальний напрям яких можна апроксимувати у лінійну функцію);

– нелінійний розвиток (сукупність змін, загальний напрям яких не можна апроксимувати у лінійну функцію).

*6. За динамікою змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– рівномірний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю або з однаковим прискоренням);

– нерівномірний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю стрибкоподібно або зі змінним прискоренням).

*7. За природою ключового критерію:*

– абсолютний (сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можна виміряти у вартісних, натуральних чи умовних одиницях, які приводять до абсолютного зростання чи зменшення показників);

– відносний (сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можна виміряти відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників).

*8. За рівнем невизначеності процесів:*

– прогнозований (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю);

– випадковий (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю).

*9. За основою змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– екстенсивний (зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва);

– інтенсивний (зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технології використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня).

*10. За можливістю управління змінами:*

– керований (зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків);

– спонтанний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадково).

*11. За корпоративною стратегією:*

– адаптивний (зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру);

– реактивний (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства, спричинені зміною першого рівня аналізу);

– випереджаючий (зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу).

*12. За складністю змін у соціально-економічній системі підприємства:*

– елементний (зміни, які виникають та відбуваються у межах одного структурного елемента, бізнес-процесу тощо, та істотно не впливають на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства);

– інтегральний (сукупність змін, які виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо, впливаючи на аналогічні процеси);

– системний розвиток (зміни, які виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо та істотно впливають на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства).

*13. За метою змін:*

– простий (зміни, які не забезпечують переходу соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування);

– розширений (зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування).

*14. За тривалістю дії:*

– короткотерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства до 1 року);

– середньотерміновий (зміни впродовж 2 до 5 років);

– довготерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства понад 5 років).

*15. За цілеспрямованістю:*

– інвестиційний (сукупність змін, які пов'язані із оновленням та розширенням активів підприємства);

– інноваційний (науково-технічні зміни у виробничо-господарській системі підприємства, які супроводжуються нововведеннями).

Проведене дослідження сутності «розвиток підприємства» з позицій



поглядів різних науковців дає можливість зробити висновок, що не існує єдиної думки стосовно визначення даного поняття, тому на сучасному етапі вимагають уточнення та розкриття. На підставі аналізу можна запропонувати наступне визначення: розвиток підприємства – процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Наведена класифікація видових проявів розвитку на рівні підприємства розкриває економічну сутність економічного розвитку на рівні підприємства і дає можливість більш ефективно ним управляти.

## **1.2 Показники інтегральної оцінки розвитку підприємства**

Сучасні підприємства функціонують у постійно мінливому ринковому середовищі, що викликає необхідність розробки проектів їх розвитку, а, отже, і наявності методологічного апарата, який дозволяє надати фінансово-економічну оцінку існуючого й прогнозного рівня розвитку підприємства.

Розвиток підприємства – це така комплексна характеристика, яка розглядає цілеспрямовану його зміну, що забезпечує його перехід до більш високого рівня. Такий перехід можливий не одномоментно, що передбачає вивчення динаміки характеристик підприємства. Економічний розвиток знаходить висвітлення в зростанні рівнів відповідних показників. Однак він передбачає не стільки зміну кількісних параметрів, скільки якісні зміни.

Без сумніву, розвиток підприємства неможливий також без забезпечення його стійкого економічного становища в сьогоденні, яке можна в достатньому ступені охарактеризувати, зіставивши його ключові характеристики з необхідними нормативними параметрами.

Отже, економічна оцінка розвитку повинна проходити у двох аспектах: статичному й динамічному. Перший аспект передбачає оцінку досягнення деякого нормативного рівня по ключових параметрах, що забезпечує стійкість положення підприємства в сьогоденні (короткострокове завдання розвитку), а

другий – вивчення динаміки цих параметрів, вивчення їх кількісного і якісного росту (стратегічне завдання розвитку). Перший аспект фактично передбачає оцінку потенціалу підприємства, другий – оцінку реалізації потенціалу, тобто дослідження тенденцій і, на цій основі – складання прогнозу, розробку стратегій і програм, які спрямовані на досягнення певної мети.

Оцінка розвитку неможлива без аналізу, тому що тільки аналіз дозволяє виявити тренди різних показників, оскільки постійна домінанта одного з доданків розвитку чревата кризовими ситуаціями [27].

При формуванні системи ключових показників, що дозволяють дати оцінку розвитку підприємства, були розглянуті з погляду критичного аналізу підходи і пропозиції, представлені у різних дослідженнях. Відзначимо, що при розгляді проблеми розвитку автори звичайно розглядають показники за різними напрямками оцінки: економічному, соціальному, техніко-технологічному тощо. Так, у роботі [33] запропонована система показників економічного й соціального напрямків оцінки, наближена, на думку авторів, до системи GRI (міжнародна організація Глобальна ініціатива, метою якої є розробка й впровадження системи звітності в галузі сталого розвитку). У даній роботі економічний блок включає показники результативності діяльності, показники інноваційно-інвестиційного розвитку й показники ділової активності підприємства. Серед показників результативності діяльності переважають показники прибутку, рентабельності (сукупного капіталу, власного капіталу тощо), у показники другого блоку включені абсолютні величини інвестицій в основний капітал, в охорону навколишнього середовища тощо. Показники ділової активності охоплюють показники оборотності активів у цілому й найбільш важливих їх складових. Перше, на що слід звернути увагу – це фактична неможливість дати оцінку рівня показників блоку інноваційно-інвестиційного розвитку, тому що практично неможливо визначити не тільки їх нормативні, але і яке-небудь цільові значення, тому що їхній розмір залежить від сфери діяльності, конкурентного оточення й цілого ряду інших факторів.

На той факт, що критичні фактори успіху й відповідні ключові показники багато в чому визначаються саме специфікою діяльності підприємства звертається увагу також у роботі [34]. Тому доцільно при формуванні системи ключових показників оцінки, їх відбір проводити таким чином, щоб кінцева система включала як показники, що не враховують специфіку галузі, так і з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Тобто при розробці системи показників слід додатково виділяти блоки: загальні показники оцінки й показники оцінки, обумовлені специфікою діяльності підприємства. Якщо аналіз, проведений по показниках першого блоку, повинен дозволити дати економічну оцінку розвитку для підприємств будь-яких галузей, то другий блок показників дозволить при необхідності поглибити й деталізувати цей аналіз.

Блинов О.А. та Бушмелева Г.В. [27] оцінку розвитку промислового підприємства пропонують здійснювати по наступних напрямках: фінансова складова, складова роботи зі споживачами, складова операційної діяльності, складова характеристик персоналу. При цьому до показників операційної діяльності віднесені показники частки бракованої продукції, відсотка збільшення асортименту продукції тощо. Названі показники не можна розраховувати, наприклад, для підприємств добувних галузей, але вони можуть з'явитися відображенням критичного фактору успіху для підприємств легкої промисловості. Показники оцінки фінансової складової (коефіцієнт автономії, рентабельність продажів тощо.) застосовні для оцінки розвитку підприємств будь-яких галузей, тому що їхні розрахунки засновано на використанні обов'язкової бухгалтерської звітності й для них може бути визначене або нормативне значення (наприклад, коефіцієнт покриття не менш 1), або цільове значення для підприємств конкретної галузі (наприклад, для показників рентабельності).

Терещенко Е.Ю. та Загрana М.А. [33] розглядають підприємство як виробничо-господарську систему, у зв'язку із чим пропонується враховувати наступні напрямки розвитку: техніко-технологічний, організаційно-

комунікаційний й фінансово-економічний. За кожним напрямком наведений перелік показників, однак не представлені пропозиції по оцінці рівня даних показників, при цьому інтегрування їх шляхом визначення середньої геометричної значень показників, що характеризують певний аспект діяльності, представляється сумнівним. Разом з тим, у роботі звертається увага на те, що при аналізі необхідно враховувати вплив техніко-технологічних показників на фінансово-економічні. Так, наприклад, стан основних фондів, рівень освоєння виробничої потужності й т.п. впливають на результативні показники господарської діяльності. Тому при аналізі розвитку підприємства як виробничо-господарської системи нами пропонується виділяти наступні складові: фінансово-економічна складова розвитку й виробничо-економічна складова розвитку.

При обґрунтуванні системи показників по названих складових передбачалося вирішення наступних завдань:

1. Перелік основних показників повинен бути сформований так, щоб мати універсальний характер для підприємств будь-якої галузі. У кожному конкретному випадку аналіз може бути поглиблений за допомогою розрахунків і дослідження рівнів показників, обумовлених специфікою діяльності.

2. Для відібраних показників необхідно встановити цільові значення, що дозволить визначити досягнутий рівень потенціалу підприємства в порівнянні з деяким еталоном, тобто провести не тільки аналіз динаміки змін, але й статичний аналіз.

3. Будь-який дослідник повинен мати можливість установити цільові значення шляхом використання загальнодоступної статистичної звітності або відповідних нормативних документів. Тому в якості цільових значень показників переважно розглядати існуючі нормативи, а при відсутності останніх – кращі або середні значення показників по галузі. Рішення про прийняття середнього або кращого значення в якості цільового багато в чому обумовлене специфікою галузевої приналежності. Наприклад, значні

відмінності в рівні витрат і, отже, рентабельності вуглевидобувних підприємств багато в чому визначаються не виробничо-економічними, а об'єктивними гірничо-геологічними умовами, тому цільові значення відповідних показників логічно ухвалювати на рівні середніх значень.

4. Коло показників повинно бути обмеженим, щоб мати достатню вагомість в інтегральній оцінці з урахуванням необхідності подальшого узагальнення.

З урахуванням вищесказаного пропонуємо наступну систему показників економічної оцінки розвитку підприємства за відповідними складовими (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1 – Основні показники для економічної оцінки розвитку підприємства (фінансово-економічна складова)

Найменування показника	Цільове значення
1. Коефіцієнт автономії	0,5 (норматив)
2. Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,1 (норматив)
3. Коефіцієнт покриття	1 (норматив)
4. Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості	1 (рекомендоване значення)
5. Коефіцієнт рентабельності продажів	0,015 (рекомендоване значення)
6. Коефіцієнт рентабельності активів (усього використаного капіталу)	0,047 (рекомендоване значення)
7. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,056 (рекомендоване значення)
8. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,1 (рекомендоване значення)

*Джерело:* складено автором на основі [30; 31]

Алгоритм розрахунків основних показників наведений в Порядку здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації та Методичних рекомендаціях щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [30; 31]. Систему показників за фінансово-економічною складовою сформовано таким чином, щоб у ній знайшли відбиття такі аспекти фінансового стану підприємства, як його незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, стан розрахунків з дебіторами й

кредиторами, результативність діяльності. У тому числі до неї були включені показники, розрахунки яких є обов'язковими при аналізі фінансового стану підприємства згідно відповідних нормативних документів [30; 31].

Таблиця 1.2 – Основні показники для економічної оцінки розвитку підприємства (виробничо-економічна складова)

Найменування показника	Цільове значення
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,5 (рекомендоване значення)
2. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1 (рекомендоване значення)
3. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,5 (рекомендоване значення)
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,5 (рекомендоване значення)
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,6 (рекомендоване значення)
6. Місячна продуктивність праці, грн/особу	Цільове значення (середнє або максимальне для галузі)
7. Співвідношення коефіцієнтів відновлення й вибуття основних фондів	1 (рекомендоване значення)
8. Показник потужності підприємства (відношення фактичної потужності до середньої або максимальної потужності підприємств галузі)	Цільове значення
9. Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	Цільове значення

*Джерело:* складено автором на основі [30; 31]

Рекомендовані значення показників визначалися шляхом аналізу й узагальнення літературних джерел, вони мають усереднений рівень, тому при аналізі розвитку підприємства конкретної галузі слід використовувати цільові значення показників (середні або кращі), про що говорилося вище.

У систему показників виробничо-економічної складової були, насамперед, включені показники оборотності, які безпосередньо пов'язані з організацією виробничої діяльності підприємства, а також показники, що характеризують використання матеріальних та трудових ресурсів.

Відзначимо, що саме виробничо-економічна складова розвитку може бути розбита на два блоки оцінки, а саме: загальні показники оцінки й показники оцінки, обумовлені специфікою діяльності підприємства. При цьому в показники другого блоку доцільне включення показників, що

характеризують інноваційно-інвестиційний розвиток.

Наприклад, з урахуванням сфери діяльності в нього можуть бути включені наступні показники: частка бракованої продукції, коефіцієнт оновлення продукції й інші показники, що застосовуються під час оцінки багатомоделного виробництва; показник технологічної надійності тощо.

Побудова узагальнюючого (інтегрального) показника, тобто зведення різнорозмірних показників до єдиної оцінки, практично може бути здійснена двома способами:

1. Присвоєння бальної оцінки відповідно до інтервалів зміни показників і наступне визначення сумарної бальної оцінки, на підставі якої дається характеристика рівня розвитку.
2. Зведення показників до безрозмірного вигляду шляхом їхньої стандартизації, тобто порівняння з певною базою (нормативом, еталоном, цільовим значенням).

У першому випадку досить складно обґрунтувати межі інтервалів зміни показників для відповідної бальної оцінки й залишається практично невирішеним питання обліку різного ступеня впливу показників на узагальнюючу оцінку.

Останнього дозволяє уникнути застосування методів лінгвістичного аналізу (наприклад, методу нечітких множин), які практично зводяться до бальної оцінки, однак все-таки дозволяють урахувати в інтегральному показнику відмінності в ступені впливу його складових [32].

Другий спосіб дозволяє здійснити зведення до єдиного показника на основі використання об'єктивної бази порівняння (нормативної або цільової), що в цілому підвищує обґрунтованість отриманих висновків.

Розрахунки інтегрального показника економічної оцінки розвитку підприємства пропонується здійснювати в наступній послідовності. Оцінку розвитку по кожній зі складових (фінансово-економічної й виробничо-економічної) розраховують по формулі:

$$K_p^c = \sum_{i=1}^n \beta_i \times a_{ij} = \sum_{i=1}^n \beta_i \times \frac{x_{ij}^\phi}{x_{ij}^\delta}, \quad j = 1, \dots, k, \quad (1.1)$$

де  $x_{ij}^\phi$ ,  $x_{ij}^\delta$  - відповідно фактичне й базисне значення  $i$ -го показника в  $j$ -му періоді (об'єкті);

$$\beta_i - \text{вага } i\text{-го показника оцінки, } \sum_{i=1}^n \beta_i = 1;$$

$k$  – кількість досліджуваних періодів або порівнюваних об'єктів.

Відзначимо, що для показників дестимуляторів, тобто таких, зростання значень яких свідчить про зниження рівня розвитку необхідно використовувати співвідношення

$$a_{ij} = \frac{x_{ij}^\delta}{x_{ij}^\phi}. \quad (1.2)$$

Інтегральна економічна оцінка розвитку визначається як:

$$K_e^i = \sum \beta_c \times K_p^c. \quad (1.3)$$

де  $\beta_c$  – вага відповідної складової розвитку,  $\sum \beta_c = 1$ .

Визначення вагових коефіцієнтів показників оцінки (враховуючи значну їхню кількість) доцільне здійснювати методом попарного порівняння. Розрахований у такий спосіб інтегральний показник дозволяє дати оцінку досягнення нормативного рівня за ключовими параметрами, тобто здійснити оцінку в статичному аспекті. Динамічний аспект оцінки розвитку полягає не тільки у вивченні динаміки даного показника, але й в оцінці досягнутого рівня в порівнянні з максимально можливим в умовах сучасних досягнень науково-технічного прогресу. З урахуванням включення в інтегральну модель вагових коефіцієнтів така оцінка можлива, якщо в якості бази порівняння для всіх показників використовувати їхні найкращі значення для галузі. У цьому випадку максимальний у сучасних умовах рівень розвитку одержує оцінку 1.



Можливою також виявляється побудова градацій для оцінки рівня розвитку. При визначенні відповідних градацій і їх числових обмежень були узагальнені пропозиції, що містяться в дослідженнях, які мають аналогічний характер, наприклад: положення, використовувані в теорії нечітких множин (при створенні правила розпізнавання рівня фінансового стану підприємства при класифікації рівня параметра) [1]; пропозиції щодо оцінки забезпечення економічної стабільності підприємства [35] тощо. У результаті запропоновано наступну шкалу економічної оцінки рівня розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Шкала оцінки розвитку підприємства

Шкала оцінки	Рівень розвитку
$K_i^e \leq 0,25$	Дуже низький рівень 0
$0,25 < K_i^e \leq 0,4$	Низький рівень
$0,4 < K_i^e \leq 0,6$	Середній рівень
$0,6 < K_i^e \leq 0,9$	Високий рівень
$0,9 < K_i^e \leq 1$	Дуже високий рівень

*Джерело:* узагальнено автором [30; 31]

Забезпечення ефективного функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає проведення узагальнюючої оцінки розвитку підприємства. Результати практичного застосування зазначеної методики наведені в пункті 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи.

### **1.3 Засади стратегічного управління розвитком малого підприємства**

В сучасних складних економічних умовах господарювання підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вітчизняні підприємства мають не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а випереджати такі зміни. Сучасні умови

господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам виживати і розвиватись в зовнішньому середовищі. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств України.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

Підприємство як економіко-виробничу систему можна розглядати як об'єднання двох підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) – виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо. Зв'язок між підсистемами здійснюється через обмін інформацією: від керуючої до керованої надходить управлінська інформація, а у зворотному напрямку – інформація про виконання раніше отриманих завдань, про стан керованої підсистеми, реакцію на щойно отримані розпорядження тощо.

Вплив навколишнього середовища відображається через інформацію про фактори виробництва, кон'юнктуру ринку, законодавчі ініціативи тощо (рис. 1.3).

Як видно з рис. 1.3, процес управління підприємством охоплює чотири послідовні етапи:

- 1) реалізація конкретних функцій менеджменту (управління фінансами, кадрами, постачанням, збутом, підрозділами тощо) через загальні функції менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання);

- 2) формування методів менеджменту як способів впливу керуючої підсистеми підприємства на керовану;

- 3) формалізація методів менеджменту в управлінські рішення на

альтернативних засадах;

4) забезпечення впливу керуючої системи підприємства на керовану на засадах механізмів керівництва(влади, лідерства тощо) [13, с. 54–56].

5)

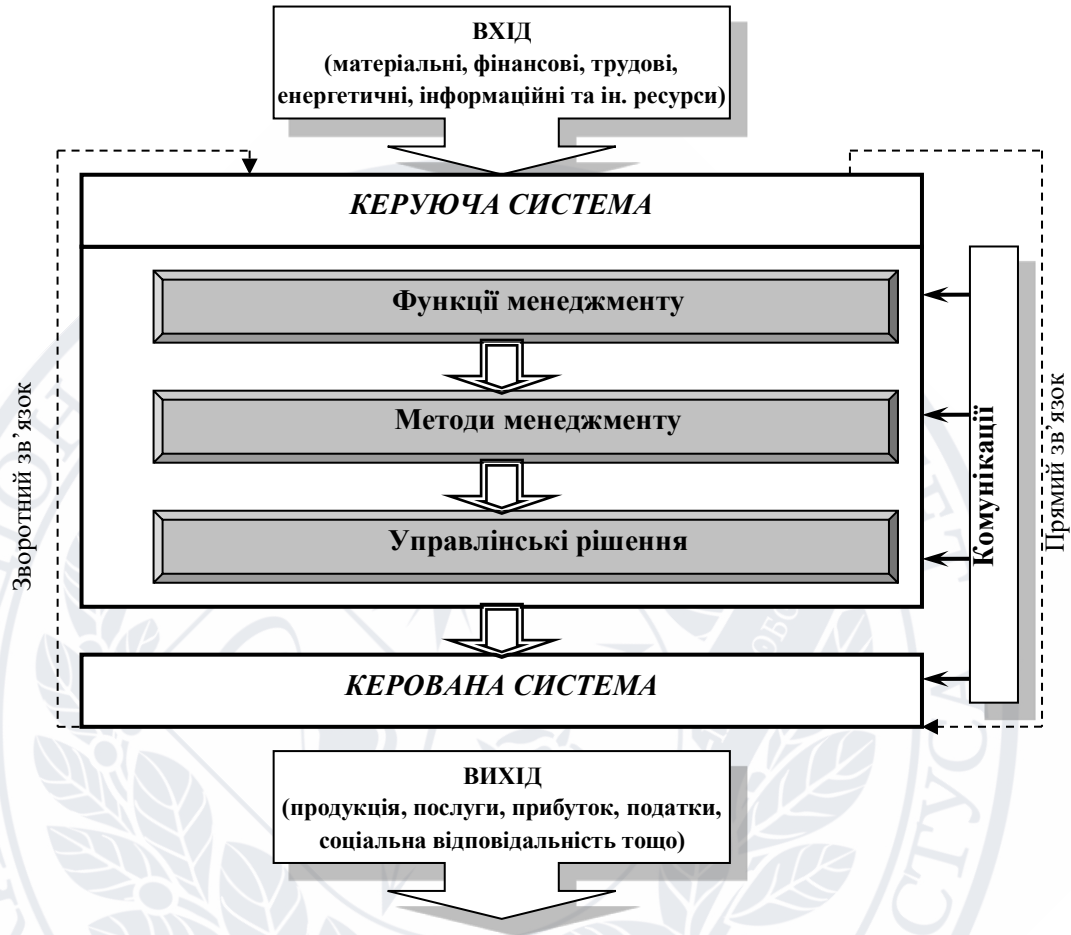


Рисунок 1.3 – Графічна модель управління підприємством

Джерело: складено автором на основі [13, с. 54–56]

Режим функціонування системи управління, її організування, способи та методи діяльності задаються передусім такими зовнішніми умовами, як: тип держави, в межах якої функціонує система; тип економіки; наявність ринку, свобод і прав громадян; ступінь розвитку інституцій у суспільстві тощо. З огляду на це підприємства, що існують в межах певної формації, відрізняються способом координування та управління економічною діяльністю, який позначається на формах, структурі, засобах і методах управління. Останнім часом спостерігається процес різкого розмежування функцій володіння та функцій управління

капіталом. Тобто, управляють підприємством висококваліфіковані фахівці – топ-менеджери, які не є власниками підприємства, а мотивуються через заробітну плату у прямій формі або частку прибутків [23, с. 731–732].

Досліджуючи процес управління підприємством, встановимо сутність категорії «управління» (табл. А.2 Додатку А).

Можна зробити висновок, що в економічній літературі не існує єдиного підходу щодо тлумачення категорії «управління». Більшість авторів відзначають взаємодію суб'єктів та об'єктів управління для досягнення поставленої мети за допомогою відповідно організованої системи управління (рис. 1.4).

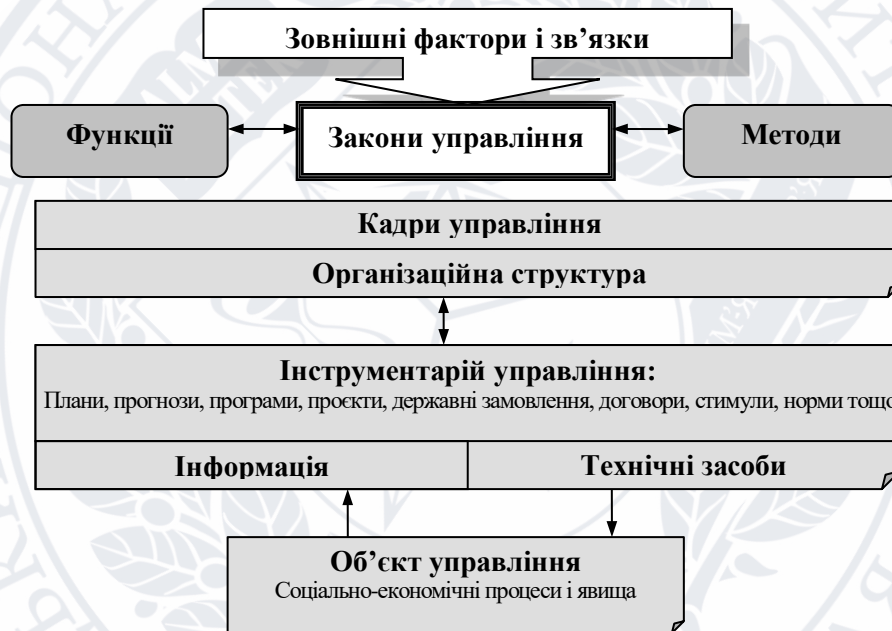


Рисунок 1.4 – Система управління

Джерело: побудовано автором [23]

Як зазначає Хамініч С., кожна управлінська дія є процесом, що називається функцією. А кожна з цих функцій управління виникає на основі поділу та спеціалізації праці і являє собою процес, оскільки складається із серії взаємопов'язаних дій. Отже, управління можна розглядати як суму всіх функцій:

$$M1 \rightarrow E1 \rightarrow A \rightarrow PP \rightarrow PP \rightarrow M2 \rightarrow E1 \dots \text{і т.д.}, \quad (1.4)$$

де  $M1$  і  $M2$  – відповідна мета: перша і друга;

$Ei$  – економічна інформація;

$A$  – аналіз господарської діяльності;

$PP$  – проект управлінських рішень, що приймаються;

$P$  – реалізація рішень [43, с. 13–14].

Гріфін Р. та Яцура В. [46, с. 6–7] стверджують, що незалежно від рівня чи сфери управління менеджмент виконує чотири головні функції: планування й ухвалення рішень, організацію діяльності, лідерство і контролювання (рис. 1.5).

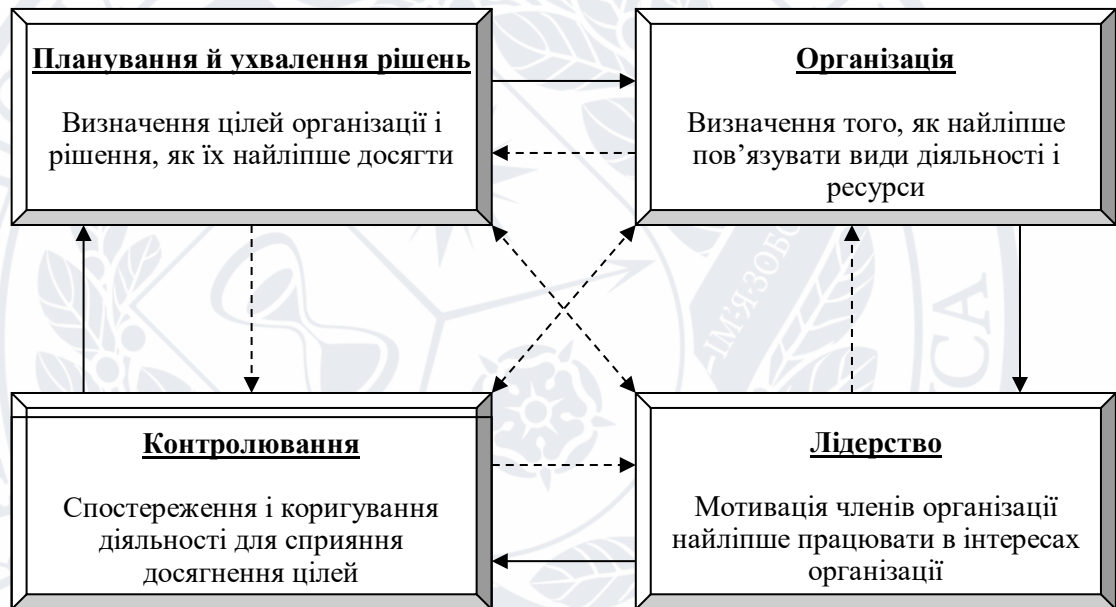


Рисунок 1.5 – Модель управління

Джерело: [46, с. 6–7]

На підставі дослідження наукових джерел [1; 4; 6; 7; 8; 12; 16; 25; 29] можна стверджувати, що управління розвитком підприємств – цілеспрямований, систематичний вплив керуючої підсистеми на керовану за допомогою основних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) з метою забезпечення розвитку підприємства, як такого, що відповідає поставленим цілям.

Управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектору розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Слід розрізнити поняття управління розвитком підприємства та управління підприємством. *Управління розвитком підприємства* – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом відповідно до поставлених цілей.

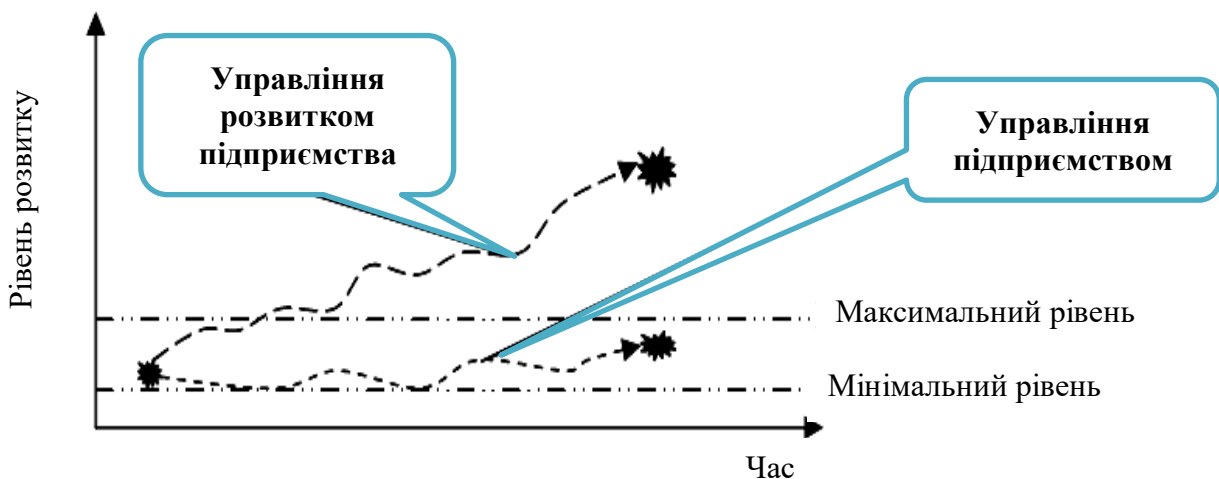


Рисунок 1.6 – Управління розвитком підприємства

*Джерело:* узагальнено автором на основі [1; 4; 6; 7; 8; 12; 16; 25; 29]

Іншими словами, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними характеристиками (рис. 1.6), тоді як управління підприємством забезпечує переведення підприємства з початкового стану до стану, який мінімально відхиляється від початкового (перебуває у заданих межах зміни інтегрального показника розвитку підприємства).

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [7, с. 213]:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напрямок вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

– засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

За О. Раєвською, управління розвитком підприємств – усунення протиріч, що виникають на двох рівнях [76, с. 213–216]:

1-й рівень – протиріччя між генетичною схильністю підприємства до





1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

В контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем.

Стратегічний розвиток підприємства – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на рис. 1.8.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як

підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.



Рисунок 1.8 – Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано автором

На нашу думку, стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

Таким чином, процес стратегічного управління розвитком підприємства

ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів в складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей.

### **Висновки до розділу 1**

Дослідивши теоретичні основи стратегії розвитку підприємства, можна зробити висновки.

Проведене дослідження сутності «розвиток підприємства» з позицій поглядів різних науковців дає можливість зробити висновок, що не існує єдиної думки стосовно визначення даного поняття, тому на сучасному етапі вимагають уточнення та розкриття. На підставі аналізу запропонувати наступне визначення: розвиток підприємства – процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Наведена класифікація видових проявів розвитку на рівні підприємства розкриває економічну сутність розвитку на рівні підприємства і дає можливість більш ефективно їм управляти.

Розвиток підприємства неможливий також без забезпечення його стійкого економічного становища в сьогоденні, яке можна в достатньому ступені охарактеризувати, зіставивши його ключові характеристики з необхідними нормативними параметрами.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується

на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1 Стан та місце малих підприємств в економіці України

У економіці, що ґрунтується на ринковому фундаменті, найвагоміше місце осідають малі та середні підприємства. Саме вони здатні протистояти монополістичним структурам і постають економічним фундаментом стримування зростання цін, збалансування інтересів учасників ринку, створення та насичення усіх сегментів ринку продукцією, послугами.

Можна виокремити декілька фаз становлення сектору малого бізнесу за роки незалежності України, включаючи процес розроблення і впровадження законодавчого підґрунтя (рис. 2.1).

**Етап 1. (1991-1995 рр.)** бере свій початок з ухвалення ЗУ «Про підприємництво» (від 7 лютого 1991 р.) та формування державного комітету України зі сприяння малим підприємствам і підприємництву

**Етап 2. (1995-2000 рр.)** відзначився тим, що відбулося бурхливе зростання кількості підприємств малого та середнього бізнесу

**Етап 3. (2000-2008 рр.)** розпочався з ухвалення важливого законодавчого поля – Господарського кодексу України та низки законів, зокрема ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань регулювання підприємницької діяльності», ЗУ «Про державну підтримку малого підприємництва» з метою адаптації вітчизняних умов господарювання до міжнародних, насамперед до європейських, норм

**Етап 4. (2008 р. по теперішній час)** відзначений зростанням кількості збиткових підприємств; зменшенням обсягів виробництва та реалізацією наданих послуг і продукції та частки малих підприємств в обсягах наданих послуг і реалізованої продукції, зменшенням індикаторів ефективності фінансово-економічної діяльності; зниженням ступеня інвестиційної активності; переважання тіньового сектору серед цих підприємств

Рисунок 2.1 – Етапи розвитку малого бізнесу в Україні

*Джерело:* побудовано автором на основі [48]

За підсумками рейтингу Світового банку «Doing Business» в 2018 р. Україна посіла 76 місце (між Бутаном та Киргизстаном), що є найкращим

результатом нашої держави за останні 5 років (рис. 2.2).

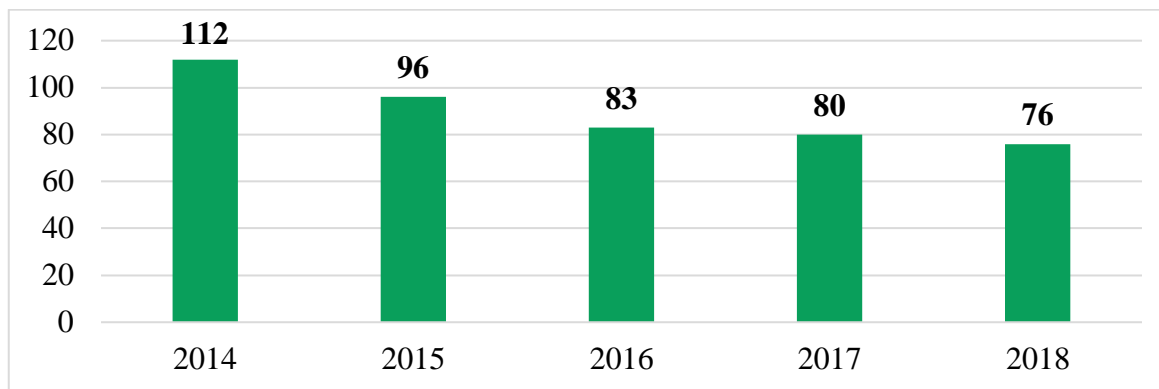


Рисунок 2.2 – Позиції України у рейтингах Doing Business в 2014-2018 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [49]

В Україні у малому та середньому бізнесі такі індикатори, як кількість зайнятих працівників, обсяг реалізованої продукції в середньому утричі більші за показники, які репрезентує великий бізнес. Основні структурно-функціональні індикатори функціонування та розвитку малих підприємств в Україні наведені на рис. 2.3.

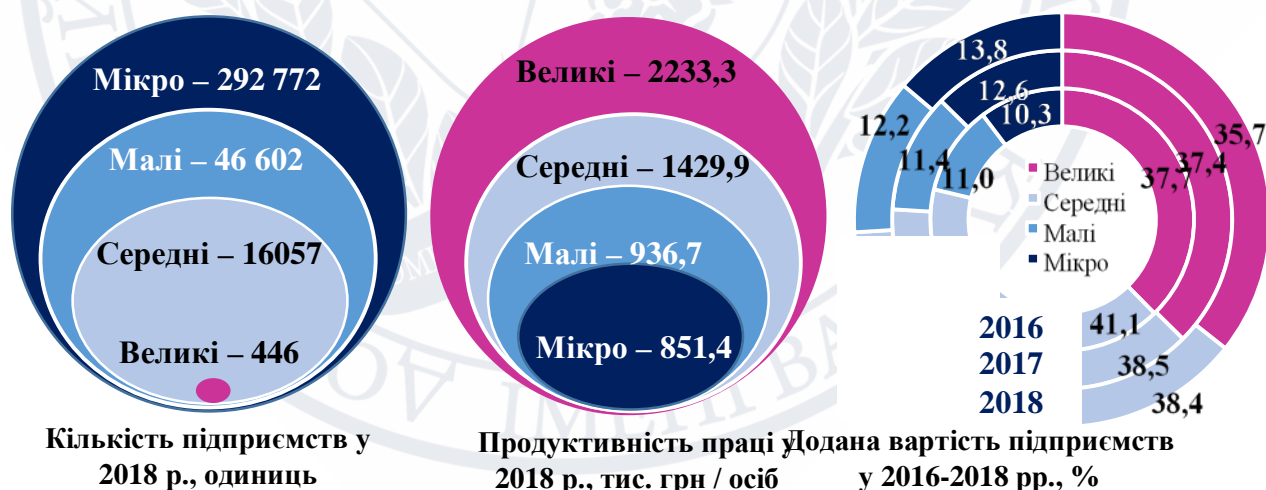


Рисунок 2.3 – Основні структурно-функціональні індикатори функціонування та розвитку малих підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [50]

Найчисельнішою категорією підприємств в Україні є мікропідприємства

– їх нараховується близько 293 тис. одиниць (більше 82 %) (рис. 2.3). Продуктивність праці є найвищою на великих підприємствах – 2233,3 тис. грн на рік, що у 2,6 рази більше, ніж на мікропідприємствах (851,4 тис. грн). Мікропідприємства, незважаючи на їхню значну чисельність, створюють найменше доданої вартості, а середні і великі разом створюють більше 70% доданої вартості, хоча їхня частка в загальній кількості підприємств становить лише близько 9 %.

Внесок малих і мікропідприємств у сукупну додану вартість зростає протягом дослідженого періоду.

Показники динаміки кількості суб'єктів господарювання та зайнятості свідчать, що найбільш стійкими до погіршення макроекономічних умов є мікропідприємства (табл. 2.1 і табл. 2.2).

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості суб'єктів господарювання у 2010–2018 рр., одиниць

Роки	Усього	у тому числі				
		Великі	Середні	Малі	Мікро	ФОП
2010	2183928	586	20983	56796	300445	1805118
2011	1701620	659	20753	58468	295815	1325925
2012	1600127	698	20189	57587	286461	1235192
2013	1722070	659	18859	55332	318477	1328743
2014	1932161	497	15906	45676	278922	1591160
2015	1974318	423	15203	43573	284241	1630878
2016	1865530	383	14832	43459	247695	1559161
2017	1805059	399	14937	44818	278102	1466803
2018	1839593	446	16057	46602	292772	1483716

Джерело: складено автором за даними [50]

Чисельність ФОП скоротилася менше, ніж чисельність підприємств (окрім мікропідприємств). Кількість зайнятих у якості ФОП та їхніх найманих працівників теж мала тенденцію до скорочення, але не в таких масштабах, як великі і малі підприємства (табл. 2.2).

Динаміка представлених даних показує, що мікропідприємства найкраще адаптуються до погіршення макроекономічних умов. Водночас продуктивність праці на цих формах господарювання є низькою, а доданої

вартості продукується найменше. Найменш гнучкими в умовах несприятливої макроекономічної ситуації є великі підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка кількості зайнятих на суб'єктах господарювання у 2010–2018 рр., тис. осіб

Роки	Усього	у тому числі				
		Великі	Середні	Малі	Мікро	ФОП
2010	10772,7	2400,3	3393,3	1332,0	832,6	2814,5
2011	10164,5	2449,0	3252,6	1302,6	788,9	2371,4
2012	9957,6	2484,2	3144,2	1263,1	788,2	2277,9
2013	9729,1	2383,7	3012,1	1215,4	795,3	2322,6
2014	8796,7	1915,1	2696,5	963,4	723,5	2498,2
2015	8180,0	1708,6	2604,7	885,0	691,4	2290,3
2016	8108,3	1586,6	2622,8	949,0	642,7	2307,2
2017	8141,0	1560,9	2593,1	944,3	714,6	2328,1
2018	8532,5	1574,3	2744,2	936,7	704,3	2573,0

Джерело: складено автором за даними [50]

Технологічна модернізація і оптимізація виробничих процесів є однією з причин скорочення кількості зайнятих на великих підприємствах. Інші сегменти підприємництва мали б «поглинати» надлишок робочої сили, однак це не відбувається через макроекономічну нестабільність, складні економічні умови і тривалу рецесію в Україні. Визначальні характеристики та проблеми малих підприємств наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Визначальні характеристики та проблеми малих підприємств

Сегмент <b>1</b>	Характеристики <b>2</b>	Проблеми <b>3</b>
Фізичні особи-підприємці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдженість: найрозповсюдженіша форма господарювання</li> <li>• Географія: присутні в усіх регіонах і типах населених пунктів</li> <li>• Зайнятість: переважають самозайняті без найманих працівників (82%)</li> <li>• Переважна сфера діяльності: торгівля і послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фіктивне підприємництво задля оптимізації оподаткування</li> <li>• Відсутні стимули до зростання бізнесу (спрощена система оподаткування не стимулює до зростання)</li> <li>• Недостатність знань і навичок ведення бізнесу</li> <li>• Недостатність доступу до фінансування</li> <li>• Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> </ul>



## Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Мікро-підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдженість: більше 80% всіх підприємств</li> <li>• Географія: розповсюджені в усіх регіонах</li> <li>• Продуктивність праці: 54% від середнього рівня по Україні</li> <li>• Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%)</li> <li>• Зайнятість: 12% зайнятих на підприємствах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> <li>• Низька ефективність бізнесу</li> <li>• Відсутні стимули для зростання бізнесу (дроблення бізнесу)</li> <li>• Недостатність доступу до фінансування</li> <li>• Недостатність знань і навичок ведення бізнесу</li> <li>• Низький рівень інновацій</li> </ul>
Малі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдженість: близько 13% всіх підприємств</li> <li>• Продуктивність праці: 70% від середнього рівня по Україні</li> <li>• Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%)</li> <li>• Зайнятість: більше 15% зайнятих на підприємствах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> <li>• Низька ефективність бізнесу</li> <li>• Відсутні стимули для зростання бізнесу</li> <li>• Недостатність доступу до фінансування</li> <li>• Низький рівень інновацій</li> <li>• Обмеженість можливостей для експорту</li> </ul>

*Джерело:* складено автором

Наслідки різних видів діяльності вітчизняних підприємств найкраще показують фінансові результати їхньої діяльності. Тому в рамках даного дослідження є доцільним також проаналізувати фінансові результати діяльності та рентабельність великих, середніх, малих та мікропідприємств в Україні протягом останніх років, що дасть змогу детальніше дослідити особливості функціонування вітчизняного підприємництва (табл. Б.1 Додатку Б).

Дані табл. Б.1 додатку Б свідчить про існування негативних тенденцій розвитку великих і середніх (у 2014-2015 рр.) та особливо малих і мікропідприємств (протягом усього досліджуваного періоду), адже, як видно значення фінансового результату (сальдо) від діяльності різних видів підприємств за розмірами переважно було від'ємним.

Як наслідок, показники рентабельності діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств в Україні у 2010-2018 рр. мали аналогічну тенденцію (табл. 2.4).

За даними табл. 2.4 видно, що протягом досліджуваного періоду досить високим є рівень рентабельності операційної діяльності великих підприємств.

Станом на 2018 р. цей показник становив 9,1 %. Рівень рентабельності операційної діяльності середніх та малих підприємств (у тому числі й мікропідприємств) протягом усього досліджуваного періоду був значно нижчим, порівняно зі значенням даного показника у результаті діяльності великих підприємств, а у 2014 р. (та у 2015-му – для малих підприємств) діяльність середніх та малих підприємств (включаючи мікропідприємства) взагалі була збитковою. Найгірший результат – найвищий рівень збитковості операційної діяльності (30,1%) було зафіксовано у 2014 р. за результатами діяльності мікропідприємств.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності великих, середніх малих та мікропідприємств до оподаткування в Україні в 2010-2018 рр., %

Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств				
	усього	у тому числі				усього	у тому числі			
		великі	середні	малі	з них мікро		великі	середні	малі	з них мікро
2010	4,0	3,9	5,0	1,8	-3,5	0,5	0,2	2,3	-5,7	-13,9
2011	5,9	6,2	6,0	4,2	0,8	1,8	3,3	1,2	-2,5	-8,0
2012	5,0	5,2	5,0	4,1	-0,1	1,0	0,9	2,2	-3,3	-10,2
2013	3,9	5,0	3,2	2,2	-2,3	-0,7	0,6	-0,1	-6,2	-16,1
2014	-4,1	0,7	-3,6	-17,9	-30,1	-14,2	-11,1	-12,5	-26,5	-40,2
2015	1,0	4,0	0,0	-4,2	-8,2	-7,3	-7,0	-5,0	-13,6	-20,4
2016	7,4	8,8	6,9	5,2	-0,4	0,6	2,4	0,7	-3,6	-11,7
2017	8,8	11,2	7,3	6,5	2,4	3,0	5,2	3,1	-2,0	-8,0
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8

Джерело: складено автором за даними [50]

Що ж стосується рівня рентабельності усієї діяльності підприємств в Україні у 2013-2018 рр., то статистичні дані свідчать про те, що лише у 2013 р. (за результатами діяльності великих підприємств) та у 2016-2018 рр. (за результатами діяльності великих і середніх підприємств) було зафіксовано, що діяльність відповідних підприємств є рентабельною. У 2018 р. рівень рентабельності усієї діяльності великих підприємств дорівнював 5,2%.

Статистичні дані показали, що уся діяльність мікропідприємств

протягом всього дослідженого періоду була збитковою. Найбільший рівень збитковості усієї діяльності був зафіксований за результатами діяльності мікропідприємств у 2014 році (40,2 %).

Отже, аналізування структурно-функціональних індикаторів стану малих підприємств засвідчило досить невелику соціальну корисність від їхнього функціонування, незважаючи на вагому частку цих економічних одиниць. Також варто відзначити збільшення рівня рентабельності малих підприємств. З огляду на це вкрай важливо розробити превентивні заходи щодо активізації діяльності малих підприємств; визначити основні стратегічні і тактичні орієнтири їхнього розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях; впровадити чіткі, реальні та дієві способи ефективної і результативної підтримки їхнього функціонування.

## 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

ТОВ «Добробут проект» було створено у 2010 р. Основним видом діяльності ТОВ «Добробут проект» є надання послуг в сфері архітектури.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство наростило обсяг наданих послуг на 1,2 % (рис. 2.4).

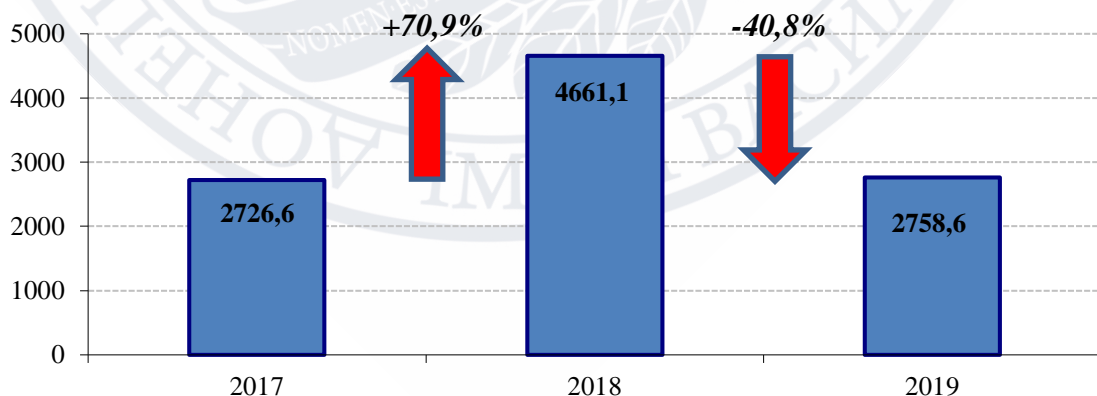


Рисунок 2.4 – Динаміка наданих послуг ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр., тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

З метою зменшення ризиків товариство постійно веде пошук нових споживачів послуг. Проводиться робота з покращення якості послуг, які відповідає жорстким вимогам споживачів.

Результати аналізу динаміки показників використання трудового потенціалу ТОВ «Добробут проект» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників використання трудового потенціалу ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

Показники	Одиниці виміру	2017	2018	2019	Темпи зростання (зменшення), %		
					2018 до 2017	2019 до 2018	2019 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг реалізованої продукції	тис.грн	3510,4	4580,6	3501,1	130,5	76,4	99,7
Середньооблікова чисельність робітників	осіб	9	9	9	100,0	100,0	100,0
Продуктивність праці робітників підприємства	тис.грн/осіб	390,0	509,0	389,0	130,5	76,4	99,7
Фонд оплати праці	тис.грн	1318,7	1657,4	1727,5	125,7	104,2	131,0
	у % до обсягу виробництва	37,6	36,2	49,3	96,3	136,4	131,3
Середньомісячна заробітна плата робітника	грн	6210,2	8346,7	8995,4	134,4	107,8	144,8

*Джерело:* розраховано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

Дані таблиці 2.5 свідчать про падіння продуктивності праці робітників підприємства. За досліджений період продуктивність праці робітника на ТОВ «Добробут проект» зменшилась на 0,3 %, виключно через зменшення обсягів наданих послуг на 0,3 %. Слід відзначити, що у разі великих замовлень ТОВ «Добробут проект» приймає на роботу за контрактом робітників.

Показник фонду оплати праці товариства у 2019 р. порівняно з іншими роками найбільший – 1727,5 тис. грн і його частка в обсязі реалізації також найбільша протягом трьох років 49,3 %. Слід зазначити, що темпи зростання

фонду оплати праці значно перевищували темпи зміни обсягів наданих послуг.

Стосовно середньомісячної зарплати робітників товариства, слід зазначити, що її рівень в 2019 р. склав 8995,4 грн, що на 44,8 % більше ніж в 2017 р. Це пояснюється збільшенням премій робітникам підприємства за виконання замовлень, додатковим матеріальним стимулюванням за рахунок введення нових положень; підвищенням мінімальної заробітної плати.

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення стану фондів. Однак, слід відзначити, що власних основних фондів підприємство не мало протягом дослідженого періоду.

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів і прибутку шляхом організації рентабельного виробництва і випуску готової продукції (робіт і послуг) та задоволення ринкового попиту.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство працювало рентабельно (рис. 2.5).

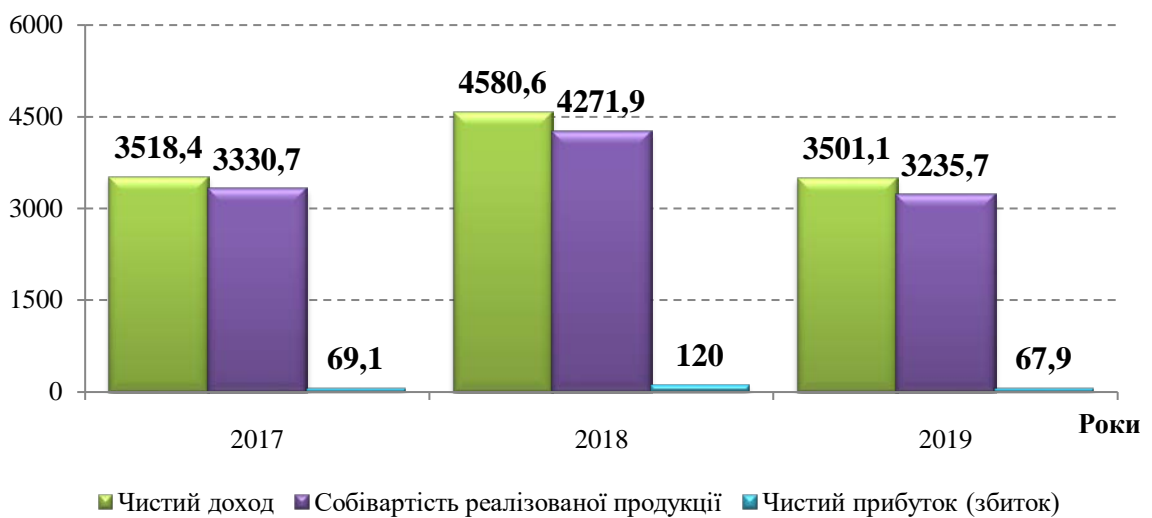


Рисунок 2.5 – Динаміка основних показників результативності

ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр., тис. грн

*Джерело:* побудовано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

Протягом 2017-2019 рр. товариство, хоча і зменшило виторг на 0,5%, проте валовий прибуток збільшило з 187,7 тис. грн до 265,4 тис. грн., тобто на 41,4%. Витрати на 1 грн реалізованої продукції (по повній собівартості) в 2019 р. зменшились на 0,01 грн відповідно до рівня попереднього року до

0,98 грн.

Важливим етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження формування чистого прибутку підприємства.

Слід зазначити, що протягом періоду дослідження кожного року підприємство одержувала чистий прибуток, збільшуючи нерозподілений прибуток.

Отже, аналіз господарської діяльності ТОВ «Добробут проект» свідчить, про те, що його діяльність є рентабельною. Більш об'єктивну картину стосовно результатів його діяльності надасть фінансова діагностика ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Результати фінансової діагностики ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+, -)		
				2017 від 2016	2018 від 2017	2019 від 2017
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
ROA,%	23,05	30,39	20,73	7,33	-9,65	-2,32
ROE,%	40,87	47,18	58,57	6,31	11,39	17,70
Коефіцієнт автономії	0,56	0,64	0,35	0,08	-0,29	-0,21
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,77	0,55	1,82	-0,22	1,27	1,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,15	0,45	-0,05	0,30	0,24
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,81	0,84	0,79	0,04	-0,05	-0,01
Коефіцієнт покриття	2,29	2,81	1,55	0,52	-1,26	-0,75
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	11,74	11,60	10,69	-0,14	-0,91	-1,05
Період одного обороту оборотних активів, днів	31	31	34	0	3	3
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	57,33	68,90	47,72	11,57	-21,18	-9,60
Період одного обороту запасів, днів	6	5	8	-1	2	1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	27,34	52,83	19,57	25,49	-33,26	-7,77
Період одного обороту дебіторської заборгованості, днів	13	7	18	-6	12	5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	46,34	45,35	33,99	-0,99	-11,36	-12,35

## Продовження таблиці 2.6

1	3	4	5	6	7	8
Період одного обороту кредиторської заборгованості, днів	8	8	11	0	3	3
Операційний цикл, дні	19	12	26	-7	14	6
Фінансовий цикл, дні	12	4	15	-8	11	4

*Джерело:* розраховано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

Проаналізувавши показники рентабельності відзначимо, що загальна рентабельність свідчить наскільки ефективно і прибутково підприємство веде свою діяльність. ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. працював з прибутком. Загальна рентабельність ТОВ «Добробут проект» в аналізованому періоді зменшилася на 2,32 процентних пункти і досягла 20,73 %.

Характеризуючи рентабельність власного капіталу, відзначимо, що цей показник відображає ефективність використання коштів, що належать власникам підприємства. В аналізованому періоді тенденція цього показника позитивна. Її рівень в 2017-2019 рр. виріс на 17,7 процентних пункти.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів і інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Аналіз фінансової стійкості проведено на основі трьох показників: автономії, фінансового левериджу та маневреності власного капіталу. Всі показники свідчать про погіршення фінансової стійкості ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Проаналізуємо коефіцієнти ліквідності. Слід зазначити тільки одне: ТОВ «Добробут проект» в змозі погасити свої поточні зобов'язання власними обіговими активами.

Показники ділової активності також свідчать про уповільнення оборотності оборотних активів ТОВ «Добробут проект» на 3 дні. Негативним для підприємства в 2017-2019 рр. є висхідна динаміка періоду операційного циклу, що означає зростання періоду, протягом якого сировина та матеріали набувають грошової форми на 6 днів.

Період фінансового циклу означає період обороту коштів підприємства. Негативною тенденцією є зростання показника. Для ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. даний показник збільшився на 4 дні.

В цілому фінансовий стан ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. можна характеризувати як задовільний і підприємство повинно розвивати свої конкурентні переваги для підвищення рівня розвитку, оцінка якого наведена в наступному пункті кваліфікаційної магістерської роботи.

### 2.3 Оцінка рівня розвитку ТОВ «Добробут проект»

В сучасних умовах одним із важливих завдань управління підприємством є забезпечення його розвитку. Необхідність цілеспрямованого змістовного розвитку підприємства зумовлює доцільність відповідних управлінських дій, однією з яких є оцінка розвитку підприємства.

Проведемо узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. за методикою, наведеною в пункті 1.2 кваліфікаційної магістерської роботи.

Показники оцінки розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. згрупуємо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники оцінки розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Показники	Цільове значення	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
<i>Фінансово-економічна складова</i>				
Коефіцієнт автономії	0,64	0,56	0,64	0,35
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,56	0,56	0,24	0,26
Коефіцієнт покриття	2,81	2,29	2,81	1,55
Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості	1,88	1,79	0,92	1,88
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,03	0,02	0,03	0,02
Коефіцієнт рентабельності активів	0,30	0,23	0,30	0,21



## Продовження таблиці 2.7

1	2	3.	4	5
<i>Виробничо-економічна складова</i>				
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,08	0,06	0,07	0,08
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,30	0,23	0,30	0,21
Коефіцієнт оборотності активів	11,74	11,74	11,60	10,69
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	16,28	18,14	16,28	27,96
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	33,99	46,34	45,35	33,99
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	52,83	27,34	52,83	0,00
Місячна продуктивність праці, грн/особу	42,41	32,5	42,4	32,4
Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	1,06	1,06	1,07	1,08

*Джерело:* розраховано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

Оскільки фактичний рівень окремих показників оцінки розвитку підприємства в декілька разів перевищує нормативні та рекомендовані значення, то за цільову базу порівняння візьмемо найкраще значення за період дослідження.

Пронормуємо показники оцінки розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. за формулами (1.1), (1.2) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Результати нормування показників розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Показники	Вагомість	2017	2018	2019
1	2	3	4	5
<i>Фінансово-економічна складова</i>				
Коефіцієнт автономії	0,13	0,88	1,00	0,55
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,09	1,00	0,43	0,46
Коефіцієнт покриття	0,12	0,82	1,00	0,55
Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості	0,07	1,00	0,51	0,00
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,16	0,75	1,00	0,74
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,76	1,00	0,68
<i>Виробничо-економічна складова</i>				
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,16	0,69	0,88	1,00
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,13	0,76	1,00	0,68
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	1,00	0,99	0,91

## Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,09	0,90	1,00	0,58
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,11	0,73	0,75	1,00
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	0,52	1,00	0,00
Місячна продуктивність праці, грн/особу	0,21	0,77	1,00	0,76
Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	0,13	1,00	0,99	0,98

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Добробут проект»

Результати підсумкової блочної оцінки за складовими з урахуванням ваги одиничних показників та розрахунку інтегрального показника розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр. наведемо в табл. 2.9 та рис. 2.6.

Таблиця 2.9 – Результати розрахунку інтегрального показника розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Складові розвитку	Вагомість	2017	2018	2019
Фінансово-економічна складова	0,35	0,803	0,894	0,712
Виробничо-економічна складова	0,65	0,840	0,967	0,732
Інтегральний показник розвитку		0,827	0,941	0,725

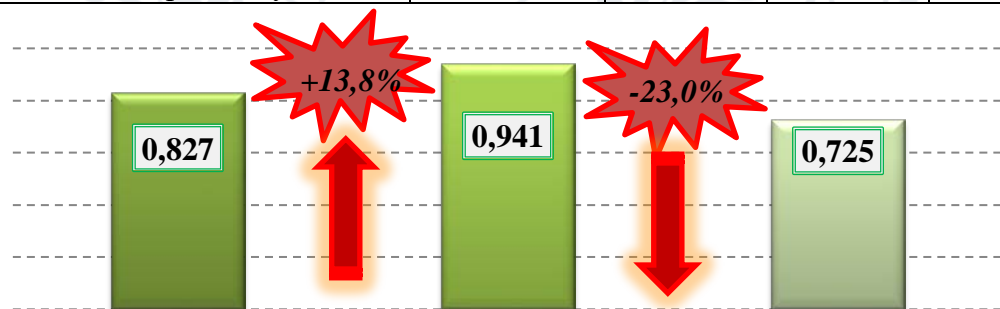


Рисунок 2.6 – Динаміка рівня розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків табл. 2.10

За даними табл. 2.9 можна видно, що загальний рівень розвитку ТОВ «Добробут проект» протягом періоду дослідження зменшився з 0,827 до

0,725 пункти, тобто на 12,3 %. 2018 р. є найкращим як за виробничо-економічною складовою, так і за фінансово-економічною складовою розвитку.

Рівні п'яти з дев'яти показників, задіяних в розрахунках, визначили цільові значення для всього періоду дослідження за виробничо-економічною складовою розвитку ТОВ «Добробут проект». Керівництву потрібно звернути увагу і на зниження рівня фінансово-економічної складової з 0,803 до 0,712. За показниками фінансово-економічної складової 2019 р. мав найгірші позиції, хоча фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

Проведена оцінка розвитку товариства дозволяє зробити висновок про ефективність управління підприємством у 2018 р. та переглядання управлінських рішень на перспективу. Можливі шляхи покращення стану підприємства – обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних та довгострокових зобов'язань.

Таким чином, використання запропонованої методики інтегральної оцінки розвитку підприємства дає змогу одержати не лише підсумкові відомості рівня його роботи та виявляти її «слабкі місця», а й формувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення його загального стану.

## **Висновки до розділу 2**

Діагностика розвитку ТОВ «Добробут проект» дозволила зробити висновки.

У економіці, що ґрунтується на ринковому фундаменті, найвагомніше місце осідають малі та середні підприємства. Саме вони здатні протистояти монополістичним структурам і постають економічним фундаментом стримування зростання цін, збалансування інтересів учасників ринку, створення та насичення усіх сегментів ринку продукцією, послугами. Найчисельнішою категорією підприємств в Україні є мікропідприємства – їх

нараховується близько 293 тис. одиниць (більше 82 %). Однак, що стосується економічних ефектів для країни, то слід відмітити що мікропідприємства, незважаючи на їхню значну чисельність, створюють найменше доданої вартості, хоча їх внесок у сукупну додану вартість зростав протягом дослідженого періоду.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність суб'єкта малого бізнесу ТОВ «Добробут проект», що було створено у 2016 р. Основним видом діяльності ТОВ «Добробут проект» є надання послуг в сфері архітектури.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство наростило обсяг наданих послуг на 1,2 %.

За досліджений період продуктивність праці робітника на ТОВ «Добробут проект» зменшилась на 0,3 %, виключно через зменшення обсягів наданих послуг на 0,3 %. Слід відзначити, що у разі великих замовлень ТОВ «Добробут проект» приймає на роботу за контрактом робітників.

Показник фонду оплати праці товариства у 2019 р. порівняно з іншими роками найбільший – 1727,5 тис. грн і його частка в обсязі реалізації також найбільша протягом трьох років 49,3 %. Слід зазначити, що темпи зростання фонду оплати праці значно перевищували темпи зміни обсягів наданих послуг.

Стосовно середньомісячної зарплати робітників товариства, слід зазначити, що її рівень в 2019 р. склав 8995,4 грн, що на 44,8 % більше ніж в 2017 р. Це пояснюється збільшенням премій робітникам підприємства за виконання замовлень, додатковим матеріальним стимулюванням за рахунок введення нових положень; підвищенням мінімальної заробітної плати.

Слід відзначити, що власних основних фондів підприємство не мало протягом дослідженого періоду.

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів і прибутку шляхом організації рентабельного виробництва і випуску готової продукції (робіт і послуг) та задоволення ринкового попиту.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство працювало рентабельно.

В сучасних умовах одним із важливих завдань управління

підприємством є забезпечення його розвитку. Необхідність цілеспрямованого змістовного розвитку підприємства зумовлює доцільність відповідних управлінських дій, однією з яких є оцінка розвитку підприємства.

В розділі проведено узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Встановлено, що загальний рівень розвитку ТОВ «Добробут проект» протягом періоду дослідження зменшився з 0,827 до 0,725 пункти, тобто на 12,3 %. 2018 р. є найкращим як за виробничо-економічною складовою, так і за фінансово-економічною складовою розвитку.

Рівні п'яти з дев'яти показників, задіяних в розрахунках, визначили цільові значення для всього періоду дослідження за виробничо-економічною складовою розвитку ТОВ «Добробут проект». Керівництву потрібно звернути увагу і на зниження рівня фінансово-економічної складової з 0,803 до 0,712. За показниками фінансово-економічної складової 2019 р. мав найгірші позиції, хоча фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

Проведена оцінка розвитку товариства дозволяє зробити висновок про ефективність управління підприємством у 2018 р. та переглядання управлінських рішень на перспективу. Можливі шляхи покращення стану підприємства – обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних та довгострокових зобов'язань.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДОБРОБУТ ПРОЕКТ» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

#### **3.1 Проблеми та перспективи розвитку малих підприємств в Україні**

Політика державної підтримки малого бізнесу реалізується в рамках комплексної програми розвитку підприємництва в Україні. Проте, реальну допомогу малому бізнесу можна надати не в межах універсальної програми для України, а в рамках визначених територій, з урахуванням специфіки, потреб місцевого населення і т. ін.

В Україні проводяться дослідження ділового клімату з метою вивчення стану і тенденцій економічної кон'юнктури, а також виявлення бар'єрів на шляху розвитку підприємництва. Результати таких досліджень дають уявлення про пріоритетні завдання щодо покращення екосистеми бізнесу (рис. 3.1).

Основні причини гальмування розвитку малого бізнесу в Україні є [51]:

- неопрацьованість законодавства як з питань розвитку малого підприємництва, так і підприємництва в цілому;
- високі податки, що змушує деяких суб'єктів малого бізнесу йти в тіньову економіку;
- недостатня державна фінансова-кредитна і майнова підтримка малого бізнесу;
- відсутність дійового механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого бізнесу;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малих підприємств;
- обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності;
- відсутність стимулів для інвестицій;

Таблиця 3.1 – Обмежуючі чинники у розрізі окремих сегментів підприємництва

ФОП	Мікро підприємства	Малі підприємства	Середні підприємства	Великі підприємства
1. Нестабільна політична ситуація	1. Нестабільна політична ситуація	1. Нестабільна політична ситуація	1. Нестабільна політична ситуація	1. Інфляція
2. Недостатній попит	2. Недостатній попит	2. Нестабільність курсу національної валюти	2. Інфляція	1. Нестабільна політична ситуація
3. Інфляція	3. Інфляція	3. Недостатній попит	3. Нестабільність курсу національної валюти	3. Нестабільність курсу національної валюти
4. Корупція	4. Війна на Сході України	4. Інфляція	4. Надмірний податковий тиск	4. Надмірний податковий тиск
5. Війна на Сході України	5. Надмірний податковий тиск	5. Надмірний податковий тиск	5. Часті зміни економічного законодавства	5. Недостатній попит
6. Надмірний податковий тиск	6. Корупція	6. Брак обігових коштів	6. Війна на Сході України	6. Брак обігових коштів
7. Низька доступність кредитів	7. Часті зміни економічного законодавства	7. Війна на Сході України	7. Недостатній попит	7. Надмірний регуляторний тиск

Джерело: [52]

– психологічне неприйняття позитивної ролі підприємців у ринкових перетвореннях серед окремих верств населення.

Основні чинники, які справляють вплив на умови здійснення підприємницької діяльності в Україні, можна розподілити на дві категорії:

1. Системні чинники, вплив яких можна усунути або мінімізувати внаслідок реалізації Стратегії розвитку підприємництва;

2. «Фонові» чинники, які характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємництво і формують загальні умови його розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Обмежуючі чинники та потреби для зростання

Група чинників	Обмежуючі чинники	Потреби
Системні чинники	Надмірний податковий тиск Низька доступність кредитів Недостатній попит Часті зміни економічного законодавства Брак обігових коштів Надмірний регуляторний тиск Негативне ставлення суспільства до підприємництва Низька якість діалогу з органами публічної влади	Оптимізація регуляторного середовища Розширення доступу до фінансових ресурсів Розширення доступу до ринків збуту Розширення доступу до публічних закупівель Оптимізація регуляторного середовища Прискорення трансферу технологій та інновацій Покращення якості управління бізнесом Оптимізація регуляторного середовища Розвиток підприємницької культури та людських ресурсів Реабілітація та відновлення платоспроможності «чесних» підприємств Популяризація підприємництва Формування дієвих підприємницьких мереж
«Фонові» чинники	Нестабільна політична ситуація Інфляція Корупція Війна на Сході України Нестабільність курсу національної валюти	Забезпечення політичної стабільності Макроекономічна стабілізація Боротьба та запобігання корупції Усунення невинуватених адміністративних перешкод Мирне врегулювання конфлікту Макроекономічна стабілізація Збільшення надходжень валютної виручки

Джерело: [52]



Основними напрямками дальшого розвитку малого бізнесу в Україні у найближчій перспективі є [53, с. 186]:

- формування належної законодавчої бази, сприятливої для розвитку малого бізнесу;
- вдосконалення фінансово-кредитної підтримки;
- забезпечення матеріально-технічних та інноваційних умов розвитку;
- інформаційне та кадрове забезпечення бізнесу;
- стимулювання зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів малого бізнесу.

В Україні за останній час створено середовище, сприятливе для заснування, зростання та досягнення довгострокового успіху підприємницьких структур незалежно від розміру, галузевої спеціалізації, територіального розміщення.

Стратегічні цілі розвитку підприємництва в Україні такі:

бізнес-клімат в Україні сприятливий для започаткування, ведення і розвитку підприємництва;

середні підприємства утворюють фундамент національної економіки, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва, інвестицій, зайнятості і доходів;

малі підприємства є найбільш динамічними та інноваційними підприємницькими структурами в економіці України;

в Україні функціонує ефективна (державна і недержавна) інфраструктура підтримки підприємництва.

Згідно стратегічним цілям розроблені пріоритети розвитку підприємництва в Україні, зокрема і малого, які представлені в табл. 3.3.

Наявні проблеми і перешкоди для розвитку підприємництва в Україні обумовлюють потребу в зміні існуючої парадигми для досягнення стратегічних цілей.

Ідентифіковані потреби охоплюють такі ключові сфери втручання:

Таблиця 3.3 – Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні

Пріоритети	2019	2020	2021	2022
Політичні	Оптимізація регулювання	Популяризація підприємництва		
	Розширення доступу до публічних закупівель	Запровадження механізмів фінансової підтримки		
	Гармонізація з європейським законодавством			
Інфраструктурні	Розвиток механізмів міжсекторного діалогу	Розвиток інноваційної інфраструктури		
	Розвиток інфраструктури підтримки бізнесу	Інтеграція до міжнародних мереж		
	Розвиток ефективних бізнес-мереж			
Галузеві	Стимулювання розвитку галузевих кластерів			
	Розширення експорту (товарних груп і географії)	Стимулювання модернізації виробництва		
	Стимулювання впровадження інновацій			

Джерело: [52]

- покращення рамок умов для започаткування і здійснення підприємницької діяльності шляхом усунення існуючих структурних, інституційних, фінансових обмежень;
- сприяння виходу українського бізнесу на нові ринки як всередині країни, так і за її межами;
- підтримка проведення навчальних і тренінгових програм для новоствореного та існуючого бізнесу;
- стимулювання розвитку бізнес-мереж шляхом розбудови бізнес-об'єднань, утворення та розвитку галузевих, міжгалузевих, територіальних кластерів;
- підвищення підприємницької культури в суспільстві шляхом популяризації підприємництва та виховання нової генерації підприємців;

Задоволення зазначених потреб призведе до якісних зрушень у суб'єктному складі підприємництва, динамізації появи нового та зростання існуючого бізнесу, поширення інновацій, посилення конкурентних позицій українських компаній на світових ринках.

Кореляція проблем та потреб із стратегічними цілями розвитку підприємництва наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Кореляція проблем та потреб із стратегічними цілями розвитку підприємництва

Проблеми 1	Потреби 2	Стратегічні цілі 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Незахищеність прав власності</li> <li>• Нестабільність та недосконалість регуляторного поля</li> </ul>	Оптимізація регуляторного середовища	<p><b>Ціль 1.</b> Бізнес-клімат в Україні сприятливий для започаткування, ведення і розвитку підприємництва</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Негативне ставлення суспільства до великого бізнесу</li> <li>• Брак менеджерів/працівників з потенціалом креативного мислення</li> </ul>	Розвиток підприємницької культури та людських ресурсів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока енергоємність виробництва</li> <li>• Низька продуктивність праці</li> </ul>	Прискорення трансферу технологій та інновацій	<p><b>Ціль 2.</b> Середні підприємства утворюють</p>

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Низька інноваційна активність</li> <li>Значна частка збиткових підприємств</li> </ul>	Реабілітація та відновлення платоспроможності «чесних» підприємств	фундамент національної економіки, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва, інвестицій, зайнятості і доходів
<ul style="list-style-type: none"> <li>Висока вартість кредитних ресурсів</li> <li>Низька ліквідність фондового ринку України</li> <li>Обмежена пропозиція фінансових інструментів</li> </ul>	Розширення доступу до фінансових ресурсів	<b>Ціль 3.</b> Малі підприємства є найбільш динамічними та інноваційними підприємницькими структурами в економіці України
<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостатня ефективність бізнесу</li> </ul>	Покращення якості управління бізнесом	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Недостатня кількість якісних стартапів</li> <li>Низька якість діалогу з органами публічної влади</li> <li>Обмежена кооперація між різними сегментами підприємництва</li> </ul>	Популяризація підприємництва Формування дієвих підприємницьких мереж	<b>Ціль 4.</b> В Україні функціонує ефективна (державна і недержавна) інфраструктура підтримки підприємництва
<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежений доступ до публічних закупівель</li> </ul>	Розширення доступу до публічних закупівель	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежені можливості для експорту</li> <li>Низький рівень включення в глобальні ланцюги доданої вартості</li> <li>Обмежена номенклатура експорту товарів і послуг</li> <li>Залежність від кон'юнктури світових ринків</li> </ul>	Розширення доступу до ринків збуту	<b>Ціль 5.</b> Українські підприємства конкурентоспроможні на світовому ринку, ефективно працюють і виробляють товари з високою доданою вартістю

Джерело: [52]

Внаслідок реалізації Стратегії очікується досягнення певних результатів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Цільові показники розвитку у 2020-2022 рр.

Характеристики	Індикатори	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Демографія бізнесу	Новостворені суб'єкти підприємництва, %	9	9	9
	Вживання новостворених суб'єктів підприємництва у перший рік, %	65	80	85
	Вживання суб'єктів підприємництва на п'ятий рік, %	40	44	48

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
	Припинені суб'єкти підприємництва, %	10	7	7
Розвиток бізнесу	Суб'єкти підприємництва з >10 працівників, %	8	10	15
	Швидкозростаючі суб'єкти підприємництва, %	5	5	5
	Суб'єкти середнього підприємництва, %	1	1,2	1,5
Доступу до фінансування	Мікrokредити суб'єктам підприємництва, %	20	25	25
	Успішність суб'єктів підприємництва в отриманні позикового фінансування, %	60	62	65
Ефективність бізнесу	Прибуткові підприємства, %	74	75	80
	Продуктивність праці на підприємствах до ЄС, %	39	40	42
Впровадження інновацій	Витрати суб'єктів підприємництва на інновації, % ВВП	1,5	2	2,5
	Інноваційно активні підприємства, %	25	25	28
	Інноваційна продукція, % промислової продукції	7,5	9	10,5
Конкурентоспроможність	Прямі іноземні інвестиції, % ВВП	45	45	48
	Частка у світовому експорті, %	0,5	0,5	0,9

Джерело: сформовано автором на основі [52]

Отже, з реалізацією Стратегії розвитку підприємництва в Україні основними характеристиками малих підприємств можна назвати такі:

1) сукупний внесок малих підприємств в економіку за генерованою доданою вартістю та обсягом реалізації є значно меншим, аніж відповідні показники великих чи середніх підприємств;

2) продуктивність праці на малих підприємствах на третину нижча за середній рівень на підприємствах України загалом та вдвічі нижча за рівень продуктивності праці на великих підприємствах;

3) у структурі доданої вартості, генерованої малими підприємствами, найбільшу частку забезпечують підприємства торгівлі та послуг;

4) малі підприємства наявні в усіх населених пунктах України та відіграють суттєву роль у забезпеченні зайнятості працездатного населення у малих містах і селищах;

5) доступ малого бізнесу до кредитних, інвестиційних та інших фінансових ресурсів вкрай обмежений, а тому його можливості для розвитку і зростання незначні;

б) малі підприємства здебільшого мають недостатньо ресурсів для широкого впровадження новітніх технологій, але є гнучкими в питаннях упровадження інновацій та ноу-хау;

7) власники та менеджери малих підприємств мають недостатній рівень знань, професійних навичок та досвіду для ефективного ведення бізнесу.

### **3.2 Методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства**

На сьогодні у світовій практиці таким інструментом забезпечення ефективності та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі в агресивному ринковому середовищі виступає стратегічний менеджмент.

Вибір і формування стратегії орієнтований на довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери, коштів і форм його діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції в навколишньому середовищі. При виборі стратегії необхідно мати систему критеріїв для оцінки ефективності та здійснення найкращого вибору.

В умовах ринкової економіки основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, при цьому бажано, щоб їх прибуток досягала максимуму. Проведений аналіз розвитку підприємств малого бізнесу дозволяє зробити висновок про те, що стан підприємств продовжує залишатися досить складним і неоднозначним. Наявність прибутку ще не означає, що підприємство працює ефективно, абсолютний показник прибутку не може дати відповідь на питання, наскільки ефективно підприємство надає свої послуги, використовує вкладений капітал, управляє своїми оборотними коштами і т.д. Узагальнюючим відносним показником, що характеризує ефективність результатів діяльності підприємства, є показник рентабельності активів, який характеризує здатність керівництва компанії ефективно

використовувати її активи для отримання прибутку. Даний показник специфічний і тим, що відповідає інтересам всіх учасників бізнесу підприємства [54; 55].

Для оцінки впливу факторів на ефективність діяльності підприємства можна використовувати наступні моделі: *статичну* та *динамічну*.

Статистична модель оцінки ефективності використання активів підприємства має вигляд:

$$R_A = \frac{NP}{TA} = \frac{NP}{S} \times \frac{S}{CA} \times \frac{CA}{TA} = NPM \times CATR \times WCA = \frac{NP}{OP} \times \frac{OP}{S} \times \frac{S}{CA} \times \frac{CA}{SE} \times \frac{SE}{TA}, \quad (3.1)$$

де  $R_A$  – рентабельність активів;

$$NPM = \frac{NP}{S} \text{ – норма чистого прибутку } \left( \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{обсяг продажів}} \right);$$

$$CATR = \frac{S}{CA} \text{ – оборотність оборотних активів } \left( \frac{\text{обсяг продажів}}{\text{оборотні активи}} \right);$$

$$WCA = \frac{CA}{TA} \text{ – частка оборотних активів підприємства } \left( \frac{\text{оборотні активи}}{\text{активи}} \right);$$

$NP$  – чистий прибуток (тис. грн);

$TA$  – активи (тис. грн);

$OP$  – операційний прибуток (тис. грн);

$S$  – обсяг продажів (тис. грн);

$CA$  – оборотні активи (тис. грн);

$SE$  – власний капітал (тис. грн).

Наведемо залежність  $R_A$  (3.2) у більш порівнянний вид, замінивши члени рівняння відповідними коефіцієнтами:

$$R_A = IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA}, \quad (3.2)$$

де  $IP = \frac{NP}{OP}$  – індекс прибутковості  $\left( \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{операційний прибуток}} \right)$ ;

$$OPM = \frac{OP}{S} - \text{норма операційного прибутку} \left( \frac{\text{операційний прибуток}}{\text{обсяг продажів}} \right);$$

$$ER = \frac{SE}{TA} - \text{коефіцієнт фінансової незалежності} \left( \frac{\text{власний капітал}}{\text{активи}} \right);$$

$$SECA = \frac{SE}{CA} - \text{коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом} \left( \frac{\text{власний капітал}}{\text{оборотні активи}} \right).$$

Процес формування ефективної стратегії на підприємстві залежить від внутрішніх чинників обмеження, які включають в себе будь-які явища і процеси, пов'язані з внутрішньогосподарською виробничою діяльністю підприємства [56]. З урахуванням викладеного вище розширимо модель (3.2), включивши в неї показник оцінки впливу внутрішніх факторів обмеження:

$$R_A = IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times \frac{TA}{S} \times \frac{T}{S} \times \frac{S}{T} \times \frac{S}{TA} = IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OG}^B \times I_p \times \frac{1}{R}, \quad (3.3)$$

де  $T$  – середня тривалість виробничого циклу на підприємстві (години, дні, місяці);

$$I_{OG}^B = \frac{TA}{S} \times \frac{T}{S} - \text{індекс (показник) внутрішніх обмежень виробничої}$$

діяльності підприємства;

$$I_p = \frac{S}{T} - \text{коефіцієнт інтенсивності використання активів}$$

підприємства;

$$R = \frac{TA}{S} - \text{коефіцієнт ресурсомісткості роботи підприємства.}$$

При цьому кожний з факторів, що входять до моделі (3.3), характеризують певну сферу діяльності підприємства, що дає можливість комплексно оцінити фінансово-виробничу діяльність підприємства:  $OPM$  – комерційну;  $CATR$ ,  $I_{OG}^B$ ,  $I_p$ ,  $R$  – виробничу;  $IP$ ,  $ER$ ,  $SECA$  – фінансову.



Ієрархія показника рентабельності активів наведена на рис. 3.1.

Багатофакторна функція (3.3) дозволяє досліджувати вплив кожного фактору окремо, а також визначити норму їх заміщення для досягнення максимальної ефективності діяльності. Рівень зміни результуючого показника в % при зміні факторної змінної на 1 % визначається за допомогою коефіцієнта еластичності:

$$k_x^y = \frac{dy}{dx} \times \frac{x}{y}. \quad (3.4)$$

Коефіцієнти еластичності показника рентабельності оборотних активів рівні:

$$k_{IP}^{R_A} = 1; k_{OPM}^{R_A} = 1; k_{CATR}^{R_A} = 1; k_{ER}^{R_A} = 1; \quad (3.5)$$

$$k_{SECA}^{R_A} = -1; k_{I_{OR}^B}^{R_A} = 1; k_{I_p}^{R_A} = 1; k_R^{R_A} = -1. \quad (3.6)$$

Виходячи з формул (3.5, 3.6) можна зробити висновок, що показник рентабельності збільшується на 1 % від збільшення на 1 % змінних  $IP$ ,  $OPM$ ,  $CATR$ ,  $ER$ ,  $I_{OR}^B$ ,  $I_p$  і зменшується на 1 % при збільшенні змінних  $R$ ,  $SECA$  на 1 %. Графічна інтерпретація залежності від зміни компонентів дає більш повну уяву про ефект від управління однією зі складових формули (3.3).

Результатом діагностики ефективності діяльності підприємства є чотири якісні стани: стійке зростання; стабілізація; виживання; банкрутство [55].

**Стратегія «зростання».** Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року. Стратегія спрямована на підвищення обсягів продажу, прибутку, капіталу, зниження витрат виробництва, підвищення оборотності оборотних активів, підвищення фінансової стійкості.

Стратегію «зростання» пропонується показувати у вигляді залежності:

$$S = f(IP \uparrow, OPM \uparrow, CATR \uparrow, ER \uparrow, SECA \downarrow, I_{OR}^B \uparrow, I_p \uparrow, R \downarrow, R_A \uparrow), \quad (3.7)$$

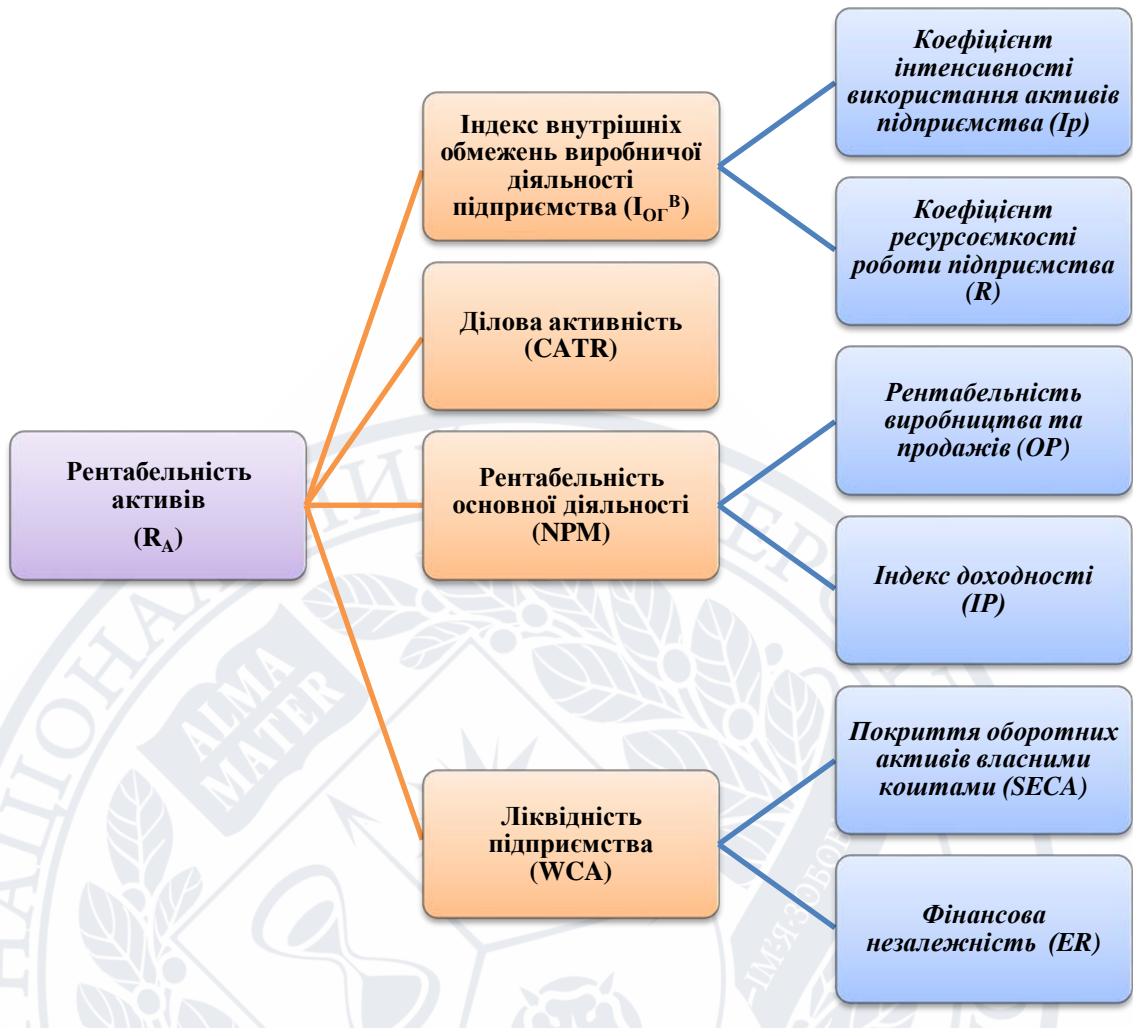


Рисунок 3.1 – Ієрархія показників виробничо-фінансової діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [55]

де (↑) – означає значне зростання (більше 5 %) відповідних показників фінансово-господарської діяльності підприємства;

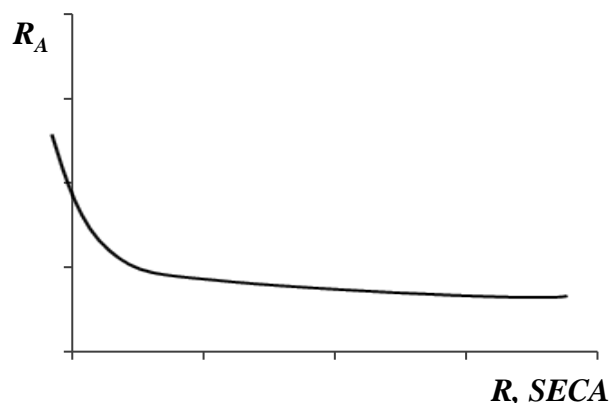


Рисунок 3.2 – Реакція  $R_A$  на зміни  $R$ ,  $SECA$

Джерело: побудовано автором

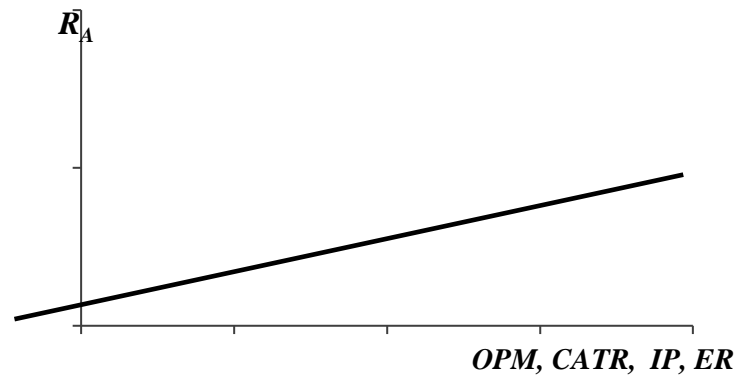


Рисунок 3.3 – Реакція  $R_A$  на зміни  $OPM, CATR, IP, ER$

Джерело: побудовано автором

**Стратегія «стабілізації».** Цю стратегію застосовують у тих випадках, якщо керівництво в основному задовільне становищем підприємства. Для неї характерно: збереження обсягу виробництва і збуту товарів; зниження витрат виробництва, підвищення оборотності оборотних активів; підвищення фінансової стійкості; зростання прибутку і власного капіталу:

$$S = f(IP, OPM, CATR\downarrow, ER, SECA, I_{OG}^B, I_p, R, R_A\uparrow), \quad (3.8)$$

де ( $\uparrow$ ) – означає незначне (менше 5 %) зростання відповідних показників; за відсутності ( $\downarrow$ ) – збереження попереднього рівня;

**Стратегія «виживання».** Ця стратегія вибирається підприємствами найрідше. Для неї характерно встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому, нестійкий обсяг виробництва і збуту товарів, збереження досягнутого рівня витрат виробництва, коливання рівня оборотності оборотних активів, нестійке фінансове становище:

$$S = f(IP, OPM, CATR, ER, SECA, I_{OG}^B, I_p, R, R_A); \quad (3.9)$$

**Стратегія «банкрутства»** передбачає падіння практично всіх показників виробничої і господарської діяльності:

$$S=f(IP\downarrow, OPM\downarrow, CATR\downarrow, ER\downarrow, SECA\uparrow, I_{Or}^B\downarrow, I_p\downarrow, R\uparrow, R_A\downarrow). \quad (3.10)$$

Орієнтовні значення показників наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Значення показників для кожної стратегії розвитку підприємства

Показники	Стійке зростання	Стабілізація	Виживання	Банкрутство
<i>IP</i>	$\geq 0,3$	[0,1-0,3)	[0,0 - 0,1)	$< 0,0$
<i>OPM, %</i>	$> 8,0$	[4,0-8,0]	[2,0-4,0)	$< 2,0$
<i>CATR</i>	$> 2,5$	[1,5-2,0]	[1,1-1,5)	$< 1,1$
<i>ER</i>	$> 0,5$	[0,3-0,5]	[0,2-0,3)	$< 0,2$
<i>SECA</i>	$> 0,8$	[0,3-0,8]	[0,1-0,3)	$< 0,1$
<i>R</i>	$< 1$	[1,0-1,4]	(1,4-2,0]	$> 2,0$
<i>R<sub>A</sub>, %</i>	$> 6-8$	[4,0-6,0]	[2,0-4,0)	$< 2,0$

Джерело: побудовано автором

Значення показників  $I_{Or}^B$ ,  $I_p$  визначають для кожного підприємства індивідуально, враховуючи залежність трьох складових (змінних): обсягу оборотних активів, які залучаються підприємством до сфери господарювання; середньої тривалості виробничого циклу на підприємстві і обсягу реалізованої продукції за звітний період.

Час є однією зі складових стратегічного управління і стратегії, тому особливу увагу набуває аналіз і синтез стратегії підприємства щодо можливих змін життєвого циклу самого підприємства, стану потенціалу і зовнішнього середовища.

Для підвищення точності і прогнозування змін системи «підприємство – зовнішнє середовище», більш доцільно модель (3.2) подати у формі факторно-часової функції [57].

У цьому випадку час відображає тенденції, пов'язані з дією неврахованих факторів і приймає вигляд:

$$R_A(t) = IP(t) \times OPM(t) \times CATR(t) \times \frac{ER(t)}{SECA(t)} \times I_{Or}^B(t) \times I_p(t) \times \frac{1}{R(t)}. \quad (3.11)$$

Для прогнозування можливих змін функції (3.11) необхідно від абсолютних значень перейти до темпів приросту показника. Темпи приросту показників функції (3.11) визначаються як відношення їх приростів у часі до абсолютного рівня:

$$\begin{aligned}
 q_{R_A} &= \frac{dR_A}{dt} \times \frac{1}{R_A}; q_{IP} = \frac{dIP}{dt} \times \frac{1}{IP}; q_{OPM} = \frac{dOPM}{dt} \times \frac{1}{OPM}; \\
 q_{CATR} &= \frac{dCATR}{dt} \times \frac{1}{CATR}; q_{ER} = \frac{dER}{dt} \times \frac{1}{ER}; q_{SECA} = \frac{dSECA}{dt} \times \frac{1}{SECA}; \\
 q_{I_{OR}^B} &= \frac{dI_{OR}^B}{dt} \times \frac{1}{I_{OR}^B}; q_{I_p} = \frac{dI_p}{dt} \times \frac{1}{I_p}; q_R = \frac{dR}{dt} \times \frac{1}{R}.
 \end{aligned} \tag{3.12}$$

Диференціюючи вираз (3.12) за часом, одержимо:

$$\begin{aligned}
 \frac{dR_A}{dt} &= OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OR}^B \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dIP}{dt} + IP \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OR}^B \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dOPM}{dt} + \\
 &+ IP \times OPM \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OR}^B \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dCATR}{dt} + IP \times OPM \times CATR \times \frac{1}{SECA} \times I_{OR}^B \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dER}{dt} - \\
 &- IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA^2} \times I_{OR}^B \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dSECA}{dt} + IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_p \times \frac{1}{R} \times \frac{dI_{OR}^B}{dt} + \\
 &+ IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OR}^B \times \frac{1}{R} \times \frac{dI_p}{dt} - IP \times OPM \times CATR \times \frac{ER}{SECA} \times I_{OR}^B \times I_p \times \\
 &\times \frac{1}{R^2} \times \frac{dR}{dt}.
 \end{aligned} \tag{3.13}$$

Поділивши формулу (3.13) на  $R_A$ , отримаємо:

$$\begin{aligned}
 \frac{dR_A}{dt} \times \frac{1}{R_A} &= \frac{dIP}{dt} \times \frac{1}{IP} + \frac{dOPM}{dt} \times \frac{1}{OPM} + \frac{dCATR}{dt} \times \frac{1}{CATR} + \frac{dER}{dt} \times \frac{1}{ER} - \frac{dSECA}{dt} \times \frac{1}{SECA} + \\
 &+ \frac{dI_{OR}^B}{dt} \times \frac{1}{I_{OR}^B} + \frac{dI_p}{dt} \times \frac{1}{I_p} - \frac{dR}{dt} \times \frac{1}{R}.
 \end{aligned} \tag{3.14}$$

Із урахуванням (3.12) вираз (3.14) можна привести до *динамічної моделі*:

$$q_{R_A} = q_{IP} + q_{OPM} + q_{CATR} + q_{ER} - q_{SECA} + q_{I_{Or}^B} + q_{I_P} - q_R, \quad (3.15)$$

де  $q_{R_A}$  – оцінка приросту рентабельності активів;

$q_{IP}$  – приріст індексу прибутковості;

$q_{OPM}$  – приріст норми операційного прибутку;

$q_{CATR}$  – приріст коефіцієнта оборотності оборотних активів;

$q_{ER}$  – приріст коефіцієнта фінансової незалежності;

$q_{SECA}$  – вплив на приріст рентабельності активів зміни коефіцієнта покриття оборотних активів власним капіталом;

$q_{I_{Or}^B}$  – приріст індексу внутрішніх обмежень виробничої діяльності підприємства;

$q_{I_P}$  – приріст коефіцієнта інтенсивності використання оборотних активів підприємства;

$q_R$  – приріст коефіцієнта ресурсомісткості роботи підприємства, що дозволяє прослідкувати зміни результативного показника від проведених заходів в процесі стратегічного управління [58].

Статична модель визначає стійкість економічної системи. «Стійкість» є комплексною категорією, що широко використовується у науковій сфері, яку можна розуміти і як здатність утримувати рівновагу, і як стабільність, тобто здатність не змінюватися або підтримувати певні темпи руху. Слід зауважити, що фінансова стійкість – складова частина економічної стійкості, що відображає стабільне перевищення доходів над витратам та забезпечує вільне маневрування оборотними активами підприємства шляхом ефективного їх використання.

У той же час, динамічна модель характеризує зміну динамічного балансу системи «підприємство – зовнішнє середовище», тобто процес її кількісної і

якісної зміни за певний період часу. Відповідно до цього можна сказати, що характер розвитку підприємства визначається певною комбінацією показників зростання і стійкості цільової функції. Слід враховувати, що стабільно одержувати високі результати нарощування темпів приросту об'ємних показників і підвищувати ефективність діяльності підприємства на основі сталих методів управління неможливо.

Стратегія підприємства потребує прогнозуванні результатів його діяльності, виходячи зі співвідношення (3.15), що представляє собою динамічну модель, дозволить дослідити прогнозований стан системи «підприємство – зовнішнє середовище», а також простежити позитивні зміни результуючого показника від проведених заходів у процесі стратегічного управління.

При цьому слід враховувати, що в сучасних нестійких ринкових умовах господарювання період, на який розробляється стратегія управління підприємством, не повинен перевищувати три роки, хоч загальне стратегічний напрям діяльності підприємства може охоплювати більш тривалий період [12].

Для підвищення результативності, об'єктивності та репрезентативності представимо поетапно структурно-логічну схему механізму реалізації стратегії розвитку підприємств, що враховує основні етапи його формування і включає зміст і порядок робіт дотримуючись чітко визначеного алгоритму, основні етапи якого наведені на рис. 3.4.

Як видно з рисунку, механізм реалізації стратегії розвитку за своєю сутністю повинний бути заснованим на повторювальних циклах аналізу прийняття рішень, плануванні та впровадженні завдань із конкретними цілями та визначеним терміном їх вирішення; містити постійний моніторинг та оцінку досягнення цілей за змістом стратегії та обраними заходами; сприяти координації дій виконавців стратегії із застосуванням моніторингу, аналізу джерел фінансування заходів.

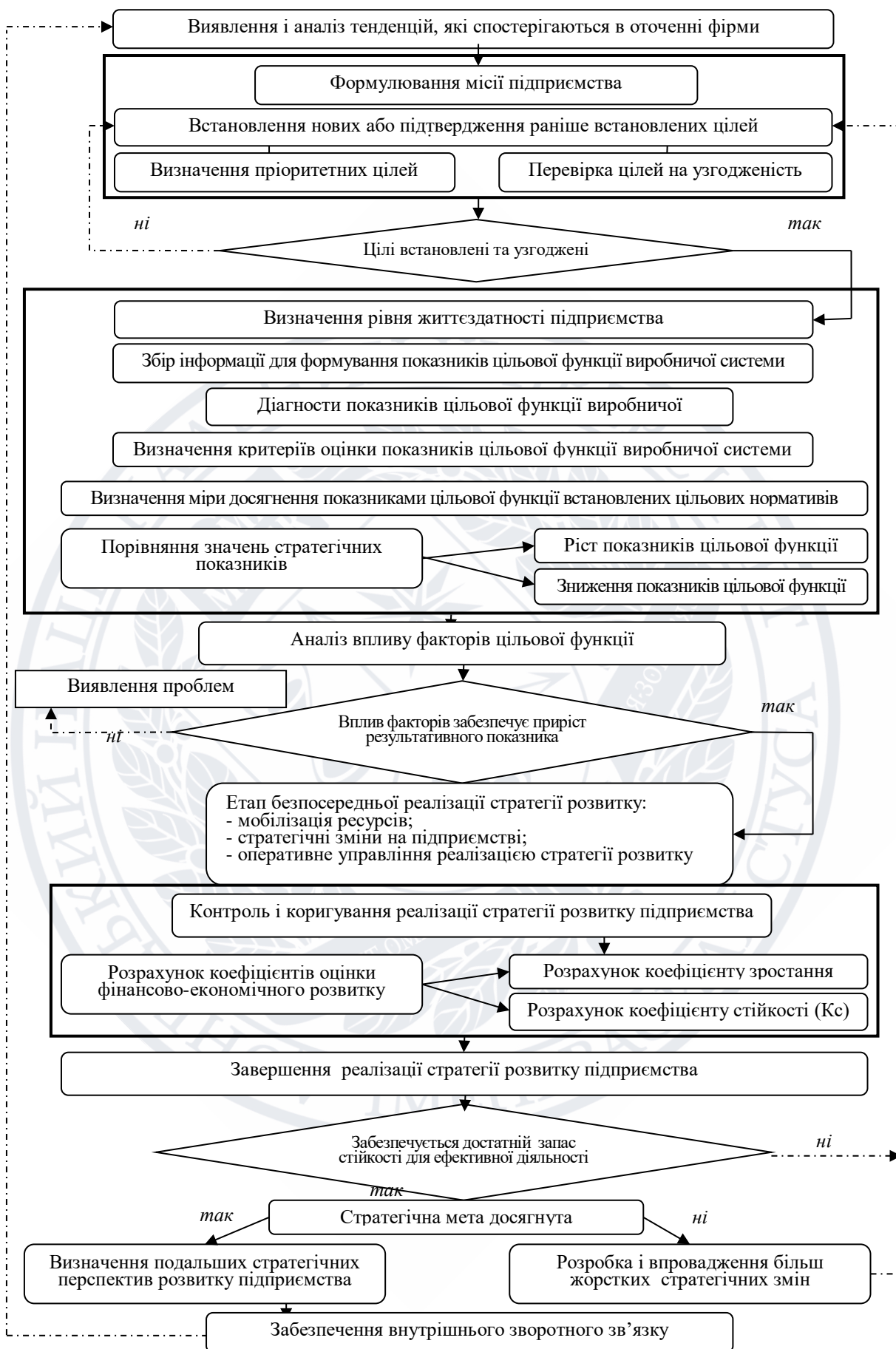


Рисунок 3.4 – Структурно-логічна схема механізму реалізації стратегії розвитку підприємства



Ефективність даних заходів можна підвищити в тому випадку, якщо передбачити в структурі управління відповідні служби.

На нашу думку процес реалізації стратегії розвитку, необхідно виконувати за двома рівнями управління:

1) розробка загальної концепції розвитку підприємства. На цьому рівні основними функціями управління є:

- дослідження, аналіз і оцінка факторів, що впливають на траєкторію розвитку підприємства;

- підготовка аналітичної інформації для розрахунку ключових показників діяльності підприємстві, котра має відповідати ряду вимог: бути об'єктивною, достовірною, будуватися на плановій основі, забезпечувати дієвість та ефективність аналітичного процесу;

- оцінка потенціалу підприємства, яка дозволяє виділити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, розглянути його сильні сторони як можливість розвитку підприємства в бажаному напрямку і розробити заходи по усуненню недоліків в організації його роботи по напрямках, що є слабкими сторонами діяльності підприємства;

- довгострокове прогнозування ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства, завдяки якій керівництво підприємства зможе визначити тенденції змін показників і ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей;

2) деталізація загальної концепції розвитку. На цьому рівні основними функціями управління є:

- розробка, погодженість і затвердження програми та графіка реалізації стратегії розвитку;

- формування і мобілізація ресурсів;

- чіткий розподіл обов'язків між окремими виконавцями;

- мотивація виконання планів у встановлені терміни, належної якості з наміченими витратами.

При реалізації стратегії розвитку важливе значення має поточний моніторинг основних показників діяльності підприємства. Проведення даного етапу виглядає таким чином: у апарат управління постійно поступають дані, завдяки яким можна своєчасно і у повному обсязі визначити значення відстежуваних показників, а також тенденції їх розвитку на подальшу перспективу з ціллю здійснення своєчасних управлінських коригуючих дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей. Отримана інформація порівнюється з цільовими показниками, відповідно до яких можливі ситуації: реальний стан краще за бажаний, реальний стан відповідає бажаному, реальний стан гірше бажаного і реальний стан показників досяг свого критичного рівня. Якщо розбіжностей не виявляється, то управлінські рішення приймаються в послідовності, передбаченою стратегічним планом. Якщо виникають розбіжності між плановими і фактичними показниками діяльності підприємства, необхідно здійснити позапланові дії. Так зокрема, у випадку, коли реальний стан показників краще бажаного, можна збільшити бажане значення параметра але тільки при умові, що це не буде суперечити цілям підприємства. Якщо ж реальний стан параметра нижче його бажаного стану, необхідно виявити причину цього відхилення і, якщо потрібно, провести коригування в поведінці підприємства. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Не менш важливим питанням, що можна віднести і до причин не ефективності стратегії розвитку, і як окремий етап дослідження стратегії діяльності підприємства, є прогнозування основних показників діяльності підприємства. Завдяки функції прогнозування керівництво підприємства зможе визначити тенденції зміни параметрів діяльності підприємства і міру досягнення поставлених цілей. Для кожного чинника статичної моделі 3.3 проводиться аналітичне вирівнювання часових рядів за певний період шляхом використання

однієї з функцій:  $y(t) = a_0 + a_1 t$  ;  $y(t) = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$  ;  $y(t) = a_0 + e^{a_1 t}$  ;  $y(t) = a_0 + \frac{a_1}{t}$  ;

$y(t) = \frac{1}{a_0 + a_1 t}$  ;  $y(t) = a_0 + a_1 \ln(t)$  , яка якнайкраще узгоджується з

експериментальними даними. Це дозволяє проводити аналіз економічних даних в динаміці, виявляти і характеризувати основні тенденції розвитку процесу, та дає можливість представити його зміни в часі.

Саме на етапі реалізації стратегії розвитку виникають найбільші труднощі, які, зрештою, призводять до неможливості практичного впровадження запропонованих змін.

Варто зазначити, що при реалізації стратегії розвитку підприємства існує необхідність дотримання диверсифікаційної гнучкості, яка полягає у періодичній зміні пріоритетів стратегічних напрямків залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємства. Тобто, доцільним є періодичне коригування стратегічних напрямів розвитку, їх уточнення чи трансформація.

### **3.3 Рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Добробут проект» на основі реалізації стратегії розвитку**

Оскільки оцінка стратегії управління підприємством здійснюється одночасно зіставленням результатів статичної і динамічної моделі, необхідно ввести єдину систему оцінювання результатів. Для цього скористаємося умовними оцінками, представленими в табл. 3.7, припустивши, що статична модель характеризується коефіцієнтом стійкості, а динамічна модель – коефіцієнтом зростання.

Коефіцієнт зростання оцінюється відповідно до прийнятої динамічної моделі (3.15), як середнє значення темпів приросту об'ємних показників:

$$K_3 = \frac{q_{RA}}{8} = \frac{q_{IP} + q_{OPM} + q_{CATR} - q_{ER} + q_{SECA} + q_{I_{Or}^B} + q_{I_p} - q_R}{8}. \quad (3.16)$$

Позитивна зміна коефіцієнту зростання  $K_3$  може змінюватися в діапазонах:

- 1) помірне зростання – від 0 до 5 %;
- 2) активне зростання – від 5 до 10 %;
- 3) агресивне зростання – від 10 % і вище.

Таблиця 3.7 – Значення коефіцієнтів стійкості  $K_c$  та зростання  $K_z$ 

Показники	Значення, %	Оціночне значення
Коефіцієнт зростання ( $K_z$ )	[0-5)	[0-0,35)
	[5-10)	[0,35-0,68)
	>10	[0,68-1,00]
Коефіцієнт стійкості ( $K_c$ )	[0-3)	[0-0,35)
	[3-6)	[0,35-0,68)
	>6	[0,68-1,00]

*Джерело:* побудовано автором

Негативна зміна коефіцієнту засвідчує про неефективне управління підприємством, що при відповідній тенденції може призвести до зниження життєздатності підприємства, аж до банкрутства.

Перевага використання системи взаємопов'язаних показників стійкості і зростання полягає в забезпеченні збалансованості розвитку підприємства. Пропонований підхід економічної оцінки розвитку підприємства базується на сценарному прогнозуванні, тобто оцінка різних поєднань комбінацій коефіцієнтів зростання і стійкості свідчитиме про управлінські дії, що визначають стратегію економічного розвитку підприємства.

Згідно із запропонованим підходом проведено оцінку ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Добробут проект» (табл. 3.8).

Як видно з наведених розрахунків, вибрана модель для підприємства прийнятна, оскільки її складові відповідають значенням основних економічних показників, що відбивають результатам діяльності підприємства.

Отже, це дозволяє зробити висновок про обґрунтованість і достовірність запропонованого у роботі теоретико-методичного підходу до оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності та розроблення відповідної стратегії розвитку підприємства.

Таблиця 3.8 – Розрахункові показники по підприємству ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019
$IP$	0,37	0,39	0,26
$OPM$	0,05	0,07	0,08
$CATR$	11,74	11,60	10,69
$ER$	0,56	0,64	0,35
$SECA$	0,56	0,64	0,35
$I_{OG}^B$	0,002	0,002	0,001
$Ip$	293,20	381,72	291,76
$R$	8,52	8,62	9,35
$R_A$ , %: розрахункова	23,05	30,39	20,73
Стратегія	Стійке зростання		Стабілізація

Джерело: розраховано автором

Порівнюючи отримані данні з орієнтовними показниками, наведеними в табл. 3.8, можна зробити висновок, що ТОВ «Добробут проект» в 2017-2018 рр. за підсумковим показником перебувало в фазі стійкого зростання, а в 2019 р. – стабілізації. Для всебічного контролю за реалізацією стратегії управління підприємством використовуємо науково-методичний підхід, в основі якого лежить побудова матриці вектору економічного розвитку підприємства. Суть підходу полягає у тому, що оцінка реалізації стратегії управління підприємством здійснюється шляхом одночасного зіставлення результатів статичного і динамічного рівнянь. При цьому використовуються відповідні коефіцієнти (табл. 3.2): для статичного рівняння – коефіцієнт стійкості ( $K_c$ ), розрахований за формулою (3.3); для динамічного рівняння – коефіцієнт зростання  $K_z$  за формулою (3.15).

Матрицю можливих векторів економічного розвитку підприємства, кожний із елементів якої відповідає певній комбінації коефіцієнтів стійкості  $K_c$  та зростання  $K_z$ , подано на рис. 3.5.

Кожний з квадратів (рис. 3.5) відповідає певній комбінації коефіцієнтів зростання  $K_z$  і стійкості  $K_c$ , що відображає напрями вектора прогресу або регресу розвитку підприємства в залежності від прийнятої стратегії.

Від'ємне значення індексу зростання ( $K_z$ ) до 4% відповідає амобільному

управлінню, зниження більше ніж на 4% – неефективному управлінню.

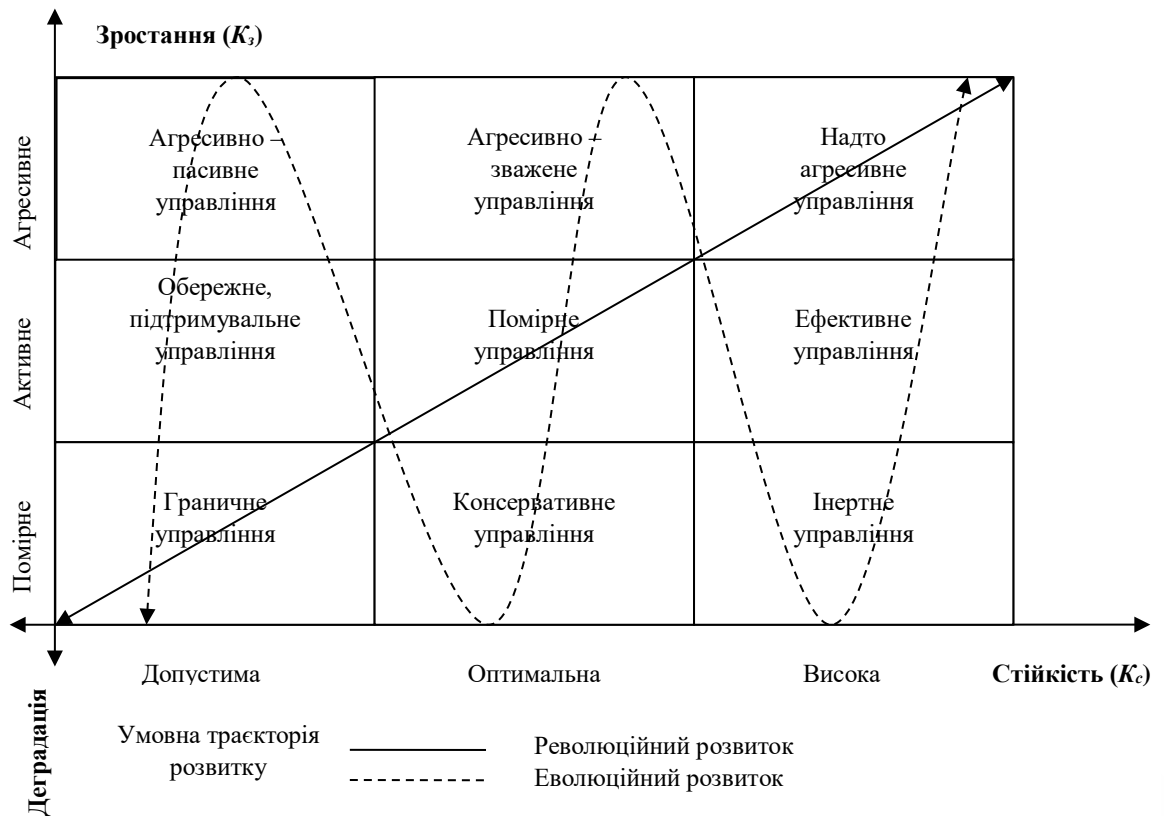


Рисунок 3.5 – Комбінації коефіцієнтів зростання і стійкості з побудовою матриці вектору економічного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором

Оскільки передбачається, що цільова функція  $R_A$  і показники, що формують її, знаходяться в детермінованому (функціональному) зв'язку, тобто по-різному впливають на рівень економічного розвитку підприємства, то необхідно визначити вплив зміни кожного з чинників у формуванні величини результуючого показника.

Для визначення величини впливу факторів на приріст результативного показника використано метод ланцюгових підстановок (табл. 3.9) [7; 8].

Зміна результативного показника (3.15) при зміні кожного із факторів складає:

$$\begin{aligned} \Delta R_{A OPM} &= R_{A OPM} - R_{A 0}; \Delta R_{A CATR} = R_{A CATR} - R_{A OPM}; \\ \Delta R_{A ER} &= R_{A ER} - R_{A CATR}; \Delta R_{A SECA} = R_{A SECA} - R_{A ER}; \\ \Delta R_{A I_{Or}^B} &= R_{A I_{Or}^B} - R_{A SECA}; \Delta R_{A Ip} = R_{A Ip} - R_{A I_{Or}^B}; \end{aligned} \quad (3.16)$$

$$\Delta R_{AR} = R_{AR} - R_{AIP}; \quad \Delta R_{AIP} = R_{AIP} - R_{AR}.$$

Таблиця 3.9 – Розрахунок рівня результативного показника  $R_A$  залежно від зміни факторів  $IP, OPM, CATR, ER, SECA, I_{OG}^B, I_p, R$

Рівень результативного показника	Фактор							
	$OPM$	$CATR$	$ER$	$SECA$	$I_{OG}^B$	$I_p$	$R$	$IP$
$R_{A0}$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_{AOPM}$	$t_1$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_{ACATR}$	$t_1$	$t_1$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_AER$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_ASECA$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_0$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_A I_{OG}^B$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_0$	$t_0$	$t_0$
$R_{AIP}$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_0$	$t_0$
$R_{AR}$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_0$
$R_{AIP}$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$	$t_1$

Джерело: складено автором

Даний підхід дозволяє вирішити методичні проблеми виявлення факторів, що впливають на зміну результативного показника, а також визначити основні з них, що мають найбільш істотний негативний вплив для розрахунку резервів та вибору відповідної стратегії управління підприємством.

Застосуємо запропоновану методику оцінки стратегії управління підприємством до ТОВ «Добробут проект». Для розрахунку коефіцієнту зростання ( $K_3$ ) визначимо відповідні значення темпів приросту основних показників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахункові темпи приросту показників ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	2018 до 2017		2019 до 2018	
				Коефіцієнт росту	Коефіцієнт приросту	Коефіцієнт росту	Коефіцієнт приросту
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
$IP$	0,37	0,39	0,26	1,06	0,06	0,66	-0,34
$OPM$	0,05	0,07	0,08	1,26	0,26	1,12	0,12
$CATR$	11,74	11,60	10,69	0,99	-0,01	0,92	-0,08

## Продовження таблиці 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8
$ER$	0,56	0,64	0,35	1,14	0,14	0,55	-0,45
$SECA$	0,56	0,64	0,35	1,14	0,14	0,55	-0,45
$I_{ог}^B \div 10^4$	0,002	0,002	0,001	0,88	-0,12	0,72	-0,28
$I_p \times 10^4$	293,20	381,72	291,76	1,30	0,30	0,76	-0,24
$R$	8,52	8,62	9,35	1,01	0,01	1,08	0,08
$R_A$ , % розрахунко ва	23,05	30,39	20,73	1,32	0,32	0,68	-0,32

Джерело: розраховано автором

У табл. 3.11 представлені результати розрахунків коефіцієнтів зростання ( $K_3$ ) і стійкості ( $K_c$ ) ТОВ «Добробут проект», а також відповідні їх оціночні значення.

Таблиця 3.11 – Значення коефіцієнтів зростання ( $K_3$ ) і стійкості ( $K_c$ ) ТОВ «Добробут проект» за 2017-2019 рр.

Показники	Рік	Значення	Оціночне значення	Зона
Середньозважені темпи приросту ( $K_3$ ), %	2017	0,02	0,17	амобільне управління
	2018	0,57	1,00	амобільне управління
	2019	-0,05	0,00	неефективне управління
Показник стійкості ( $K_c$ ), %	2017	23,05	0,91	висока стійкість
	2018	30,39	1,00	висока стійкість
	2019	20,73	0,85	висока стійкість

Джерело: розраховано автором

В процесі апробації запропонованого підходу на ТОВ «Добробут проект» було встановлено, що позитивна динаміка зміни об'ємних показників протягом періоду забезпечила розвиток потенціалу ресурсних можливостей підприємства для недопущення негативних тенденцій господарювання та достатній запас стійкості для більш ефективної діяльності у наступні періоди (рис. 3.6). Основними факторами, що стримували економічне зростання досліджуваного підприємства, є: зменшення чистого прибутку підприємства, значне скорочення виторгу від реалізації продукції тощо.





Рисунок 3.6 – Матриця вектору економічного розвитку ТОВ «Добробут проект»

Джерело: побудовано автором

Проведений аналіз потенційно можливих варіантів стратегій управління підприємством для ТОВ «Добробут проект» показав, що для ефективної діяльності підприємству необхідним і доцільним є впровадження стратегії «зростання», яка б забезпечила збільшення показника  $R_d$  на 1,6 %.

Використання матриці діагностики стратегії управління підприємством дозволило своєчасно та ефективно виявити факти відхилення поточних результатів від запланованих та визначити чинники, що спричиняють проблемну ситуацію. Реалізація моделей ідентифікації проблемних ситуацій та підготовки рішень дає можливість коригувати траєкторію розвитку відповідно до ситуації та формувати коректні завдання розвитку підприємства.

Отже, на підприємстві ТОВ «Добробут проект» спостерігається зменшення економічної стійкості його діяльності. Основними факторами, що стримували економічний розвиток підприємства, є: зменшення прибутку підприємства, активів підприємства та інтенсивності їх використання,

ресурсомісткості роботи підприємства тощо. Проте є чинники, що сприяли розвитку підприємства, і це, перш за все, відновлення товариством фінансової незалежності, поживлення оборотності оборотних активів. При формуванні стратегії управління підприємством необхідно врахувати ці тенденції.

### **Висновки до розділу 3**

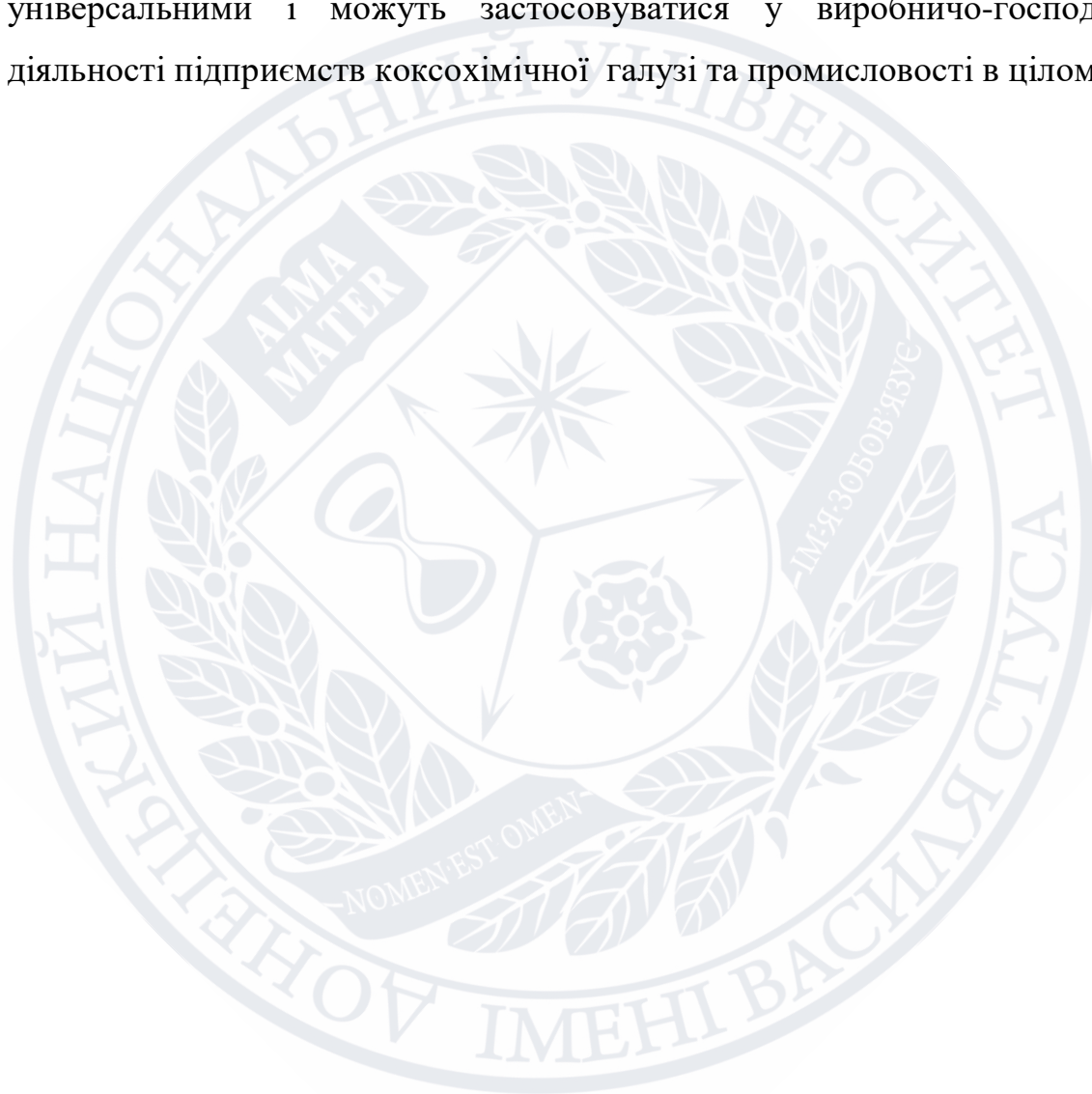
Таким чином, діагностика стану підприємства є інформаційним базисом формування і вибору стратегії розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на поведінку системи в зовнішньому середовищі функціонування, що динамічно змінюється. Для вирішення задач діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства розроблено статичну і динамічну моделі діагностики, використання яких дозволить знизити витрати на діагностику і ефективно організувати процес відстеження розвитку підприємства, якісно розрізняти ситуації, визначати джерела виникнення проблемних ситуацій і виявляти основні тенденції їх розвитку. Діагностика ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства являє собою ієрархічну сукупність простору станів, що включає чотири рівні: стійке зростання; стабілізація; виживання; банкрутство.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку підприємства, який базується на сценарному прогнозуванні поєднань різних комбінацій коефіцієнтів зростання і стійкості підприємства, що дозволяє отримати цілісну картину процесу реалізації відповідної стратегії розвитку підприємства.

Проведений аналіз потенційно можливих варіантів стратегій управління активами підприємства для ТОВ «Добробут проект» показав, що для ефективної діяльності підприємства необхідним і доцільним є впровадження стратегії «зростання», яка б забезпечила збільшення показника  $R_A$  на 1,6 %.

Отже, на підприємстві ТОВ «Добробут проект» спостерігається зменшення економічної стійкості його діяльності. Основними факторами, що

сприяли економічному розвитку підприємства, є: збільшення прибутку підприємства, активів підприємства та інтенсивності їх використання, оборотних активів, тощо. Проте є чинники, що стримували розвиток підприємства, і це, перш за все, – втрата товариством фінансової незалежності. При формуванні стратегії управління підприємством необхідно врахувати ці тенденції. Розроблені основи формування стратегії розвитку підприємства є універсальними і можуть застосовуватися у виробничо-господарській діяльності підприємств коксохімічної галузі та промисловості в цілому.



## ВИСНОВКИ

Дослідивши теоретичні основи стратегії розвитку підприємства, можна зробити висновки.

Проведене дослідження сутності «розвиток підприємства» з позицій поглядів різних науковців дає можливість зробити висновок, що не існує єдиної думки стосовно визначення даного поняття, тому на сучасному етапі вимагають уточнення та розкриття. На підставі аналізу запропонувати наступне визначення: розвиток підприємства – процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, який направлений на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Наведена класифікація видових проявів розвитку на рівні підприємства розкриває економічну сутність розвитку на рівні підприємства і дає можливість більш ефективно їм управляти.

Розвиток підприємства неможливий також без забезпечення його стійкого економічного становища в сьогоденні, яке можна в достатньому ступені охарактеризувати, зіставивши його ключові характеристики з необхідними нормативними параметрами.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення стратегічних цілей. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

Діагностика розвитку ТОВ «Добробут проект» дозволила зробити

## ВИСНОВКИ.

У економіці, що ґрунтується на ринковому фундаменті, найвагоміше місце осідають малі та середні підприємства. Саме вони здатні протистояти монополістичним структурам і постають економічним фундаментом стримування зростання цін, збалансування інтересів учасників ринку, створення та насичення усіх сегментів ринку продукцією, послугами. Найчисельнішою категорією підприємств в Україні є мікропідприємства – їх нараховується близько 293 тис. одиниць (більше 82 %). Однак, що стосується економічних ефектів для країни, то слід відмітити що мікропідприємства, незважаючи на їхню значну чисельність, створюють найменше доданої вартості, хоча їх внесок у сукупну додану вартість зростав протягом дослідженого періоду.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність суб'єкта малого бізнесу ТОВ «Добробут проект», що було створено у 2016 р. Основним видом діяльності ТОВ «Добробут проект» є надання послуг в сфері архітектури.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство наростило обсяг наданих послуг на 1,2 %.

За досліджений період продуктивність праці робітника на ТОВ «Добробут проект» зменшилась на 0,3 %, виключно через зменшення обсягів наданих послуг на 0,3 %. Слід відзначити, що у разі великих замовлень ТОВ «Добробут проект» приймає на роботу за контрактом робітників.

Показник фонду оплати праці товариства у 2019 р. порівняно з іншими роками найбільший – 1727,5 тис. грн і його частка в обсязі реалізації також найбільша протягом трьох років 49,3 %. Слід зазначити, що темпи зростання фонду оплати праці значно перевищували темпи зміни обсягів наданих послуг.

Стосовно середньомісячної зарплати робітників товариства, слід зазначити, що її рівень в 2019 р. склав 8995,4 грн, що на 44,8 % більше ніж в 2017 р. Це пояснюється збільшенням премій робітникам підприємства за виконання замовлень, додатковим матеріальним стимулюванням за рахунок введення нових положень; підвищенням мінімальної заробітної плати.

Слід відзначити, що власних основних фондів підприємство не мало протягом дослідженого періоду.

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів і прибутку шляхом організації рентабельного виробництва і випуску готової продукції (робіт і послуг) та задоволення ринкового попиту.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство працювало рентабельно.

В сучасних умовах одним із важливих завдань управління підприємством є забезпечення його розвитку. Необхідність цілеспрямованого змістовного розвитку підприємства зумовлює доцільність відповідних управлінських дій, однією з яких є оцінка розвитку підприємства.

В розділі проведено узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ «Добробут проект» в 2017-2019 рр.

Встановлено, що загальний рівень розвитку ТОВ «Добробут проект» протягом періоду дослідження зменшився з 0,827 до 0,725 пункти, тобто на 12,3 %. 2018 р. є найкращим як за виробничо-економічною складовою, так і за фінансово-економічною складовою розвитку.

Рівні п'яти з дев'яти показників, задіяних в розрахунках, визначили цільові значення для всього періоду дослідження за виробничо-економічною складовою розвитку ТОВ «Добробут проект». Керівництву потрібно звернути увагу і на зниження рівня фінансово-економічної складової з 0,803 до 0,712. За показниками фінансово-економічної складової 2019 р. мав найгірші позиції, хоча фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний.

Проведена оцінка розвитку товариства дозволяє зробити висновок про ефективність управління підприємством у 2018 р. та переглядання управлінських рішень на перспективу. Можливі шляхи покращення стану підприємства – обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних та довгострокових зобов'язань.

Таким чином, діагностика стану підприємства є інформаційним базисом формування і вибору стратегії розвитку підприємства, що безпосередньо впливає

на поведінку системи в зовнішньому середовищі функціонування, що динамічно змінюється. Для вирішення задач діагностики ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства розроблено статичну і динамічну моделі діагностики, використання яких дозволить знизити витрати на діагностику і ефективно організувати процес відстеження розвитку підприємства, якісно розрізняти ситуації, визначати джерела виникнення проблемних ситуацій і виявляти основні тенденції їх розвитку. Діагностика ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства являє собою ієрархічну сукупність простору станів, що включає чотири рівні: стійке зростання; стабілізація; виживання; банкрутство.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності впровадження стратегії розвитку підприємства, який базується на сценарному прогнозуванні поєднань різних комбінацій коефіцієнтів зростання і стійкості підприємства, що дозволяє отримати цілісну картину процесу реалізації відповідної стратегії розвитку підприємства.

Проведений аналіз потенційно можливих варіантів стратегій управління активами підприємства для ТОВ «Добробут проект» показав, що для ефективної діяльності підприємства необхідним і доцільним є впровадження стратегії «зростання», яка б забезпечила збільшення показника  $R_A$  на 1,6 %.

Отже, на підприємстві ТОВ «Добробут проект» спостерігається зменшення економічної стійкості його діяльності. Основними факторами, що сприяли економічному розвитку підприємства, є: збільшення прибутку підприємства, активів підприємства та інтенсивності їх використання, оборотних активів, тощо. Проте є чинники, що стримували розвиток підприємства, і це, перш за все, – втрата товариством фінансової незалежності. При формуванні стратегії управління підприємством необхідно врахувати ці тенденції. Розроблені основи формування стратегії розвитку підприємства є універсальними і можуть застосовуватися у виробничо-господарській діяльності підприємств коксохімічної галузі та промисловості в цілому.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ**

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Василенко В.А. Организационно–циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2018. № 4. С. 100–107.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник для студ. ВУЗов. М.: Изд-во «ОМЕГА-Л», 2016. 464 с.
4. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
5. Краснова В.В., Бандура М.В. Економічна діагностика: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Донецьк: ДонНУ, 2013. 412 с.
6. Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: понятия та види. URL: [http://www.nbu.gov.ua/Articles /Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles /Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf).
7. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х., 2006. 496 с.
8. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.
9. Развитие: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.
10. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
11. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука–логики» – Сигети. Гл. ред. Ф.В. Константинов. М.: «Советская энциклопедия», 1967. 592 с.
12. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. Х.: НТУ «ХП», 2001. 134 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: ТОВ



«Академвидав», 2003. 416 с.

14. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.

15. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf).

16. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем: монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін.; за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк: Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564-569.

17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994. 704 с.

18. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. – Харків, 2012. №13. С. 90-100.

19. Пługина Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.

20. Шубравська О. Сталій економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2015. №1. С. 36–42.

21. Богатирьов І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 22 с.

22. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

23. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. К.: Вид. центр «Академія», 2002. 952 с.

24. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: [http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96\\_33-37.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf).

25. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, Н.О. Шпак, В.А. Новицький. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 148 с.

26. Організація, розвиток виробництва на підприємстві. URL: <http://www.paragononstate.com>.

27. Блинов А.А., Бушмелева Г.В. Оценка развития промышленного предприятия. *Вестник ИжГТУ*. 2008. № 2. С. 50-53.

28. Калинеску Т.В., Недобега Е.А. Анализ и оценка уровня социально-экономического развития предприятия. *Бізнес Інформ*. 2011. № 2. С. 117-119.

29. Терещенко Э.Ю., Заргана М.А. Выбор показателей управления перспективным развитием производственно-хозяйственных систем. *Економіка і організація управління*. 2009. Випуск 5. С. 13-33.

30. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010р. №1361). URL: [http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=161074&cat\\_id=32854](http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=161074&cat_id=32854).

31. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації. Затверджено наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26 січня 2001 р. №49/121. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0121-01>.

32. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами. *Аудит и финансовый анализ*. 2000. № 2. URL: [http://sedok.narod.ru/sc\\_group.html](http://sedok.narod.ru/sc_group.html).

33. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208 с.

34. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р.Дяківа. К.: Міжнародний економічний фонд, 2000. 704 с.

35. Немков В.А. Формирование ассортиментной политики в системе обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия: автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством». Тюмень, 2003. 19 с.

36. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. 3-тє вид., випр. та доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. 587 с.

37. Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія у трьох томах. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 354 с.

38. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.

39. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: навч. посіб. К.: Вид-во «Молодь», 2000. 384 с.

40. Пуртова С.Г., Смирнова С.В. Управление машиностроительным предприятием: учеб. для машиностр. спец. вузов. М.: Высш. школа, 1989. 240 с.

41. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент теорія і практика: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

42. Стеченко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент. Словник-довідник: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький: Видавництво «Поділля», 2004. 587 с.

43. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д.: Вид-во ДНУ, 2016. 288 с.

44. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

45. Peter F. Drucket. The Educational Revolution. Education, Economy and Society. The Free Press. N.Y.: Collier-Macmillan Ltd., 1959.

46. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.

47. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України

(економіка, соціологія, право); голов. ред. О. П. Степанов. К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. Вип. 1–2. С. 404–411.

48. Колісниченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 11. С. 77-85.

49. Doing Business-2018. Україна в рейтингу Світового банку легкості ведення бізнесу. URL: <http://edclub.com.ua/analityka/doing-business2018-ukrayina-v-reytingu-svitovogo-banku-legkosti-vedennya-biznesu>.

50. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

51. Романська О. Яку підтримку очікують підприємці? URL: <http://platforma-msb.org/yaku-pidtrymku-ochikuyut-pidpryyemtsi>.

52. Стратегія розвитку підприємництва: експертне бачення. URL: <https://ukrajina.fnst.org/content/strategiya-rozvitku-pidpriemnictva-ekspertne-bachennya>.

53. Воронич К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. С. 184-189.

54. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб.: Питер, 2007. 496 с.

55. Буравлев А.И., Горчица Г.И., Саламатов В.Ю., Степановская И.А. Стратегическое управление промышленными предприятиями и корпорациями: методология и инструментальные средства. М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. 176 с.

56. Дерев'янюк Ю. М. Науково-методичні засади забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів: дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Суми, 2008. 195 с.

57. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: учеб. М.: Экономист, 2002. 416 с.

58. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 563 с.

59. Воронич К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21. С. 184-189.

60. Жирко С.О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2007-1-2/doc/2/25.pdf>

61. Мельник Л.Г. Четвёртая промышленная революция: предпосылки и содержание. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 26-30.

62. Ольвінська Ю.О. Розвиток інфраструктури малого і середнього бізнесу в Україні. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>

63. Перспективы экономики Украины: стратегии развития малого и среднего бизнеса. URL: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sespRU>

64. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2016\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14)

65. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні. URL: [http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2017\\_10\\_20](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2017_10_20).



## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Трактування терміну «розвиток підприємства»

Автори	Сутність терміну
1	2
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [1, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів) при якій формуються нові властивості системи
Василенко В.О. [2, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних по глибині й охопленню криз
Дунда С.П. [15]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Єрохіна Е.А. [2, с. 98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісну зміну системи
Кифяк В. [14, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів
Коротков Е.М. [5, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Кузьмін О.Є. [13, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності
Надтока Б., Какуніна Г.А. [16]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [17]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації
Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. [4, с. 62]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
Побережний Р.О. [18, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність

## ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.1

1	2
Плугіна Ю.А. [19, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій
Погорелов Ю.С. [6, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам
Расвнева О.В. [7, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор функціонування
Шубравська О.В. [20, с. 37]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик

*Джерело:* складено автором на основі [1; 2; 4-7; 13-20]



## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Фінансові результати діяльності великих, середніх малих та мікропідприємств до оподаткування в Україні в 2010-2018 рр., млн грн

Підприємств а	Рок и	Фінансови й результат, млн грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємст в	фінансови й результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємст в	фінансови й результат, млн грн
1	2	3	4	5	6	7
Великі	2010	28471,1	68,3	74278,4	31,7	45807,3
	2011	92572,1	69,2	131043,5	30,8	38471,4
	2012	37182,2	70,0	96928,6	30,0	59746,4
	2013	28003,5	68,6	88724,8	31,4	60721,3
	2014	-189934,1	51,8	81040,7	48,2	270974,8
	2015	-145403,9	55,7	105387,9	44,3	250791,8
	2016	61222,7	65,8	158665,9	34,2	97443,2
	2017	156906,3	73,3	266879,1	26,7	109972,8
	2018	175176,2	76,9	277607,7	23,1	102431,5
Середні	2010	41581,7	63,4	87592,3	36,6	46010,7
	2011	31090,7	66,3	87526,7	33,7	56436,0
	2012	47742,0	66,2	111313,2	33,8	63571,2
	2013	8390,1	65,0	81498,8	35,0	73108,8
	2014	-199180,4	62,6	103427,9	37,4	302608,3
	2015	-91161,8	71,1	186781,4	28,9	277943,2
	2016	32816,5	76,1	177033,7	23,9	144217,2
	2017	90770,6	76,6	208842,5	23,4	118072,0
	2018	147165,3	78,2	251823,4	21,8	104658,2
Малі	2010	-15647,1	58,6	27770,0	41,4	43417,1
	2011	-5057,26	65,0	36975,7	35,0	42032,9
	2012	-9253,99	64,4	39794,1	35,6	49048,1
	2013	-25057,9	66,0	39640,9	34,0	64698,8
	2014	-175262	66,5	49156,1	33,5	224418,5
	2015	-111906	73,9	95483,0	26,1	207388,9
	2016	-24151,4	73,3	107312,5	26,7	131464,0
	2017	-10724,8	72,7	117446,5	27,3	128171,3
	2018	46870,81	74,1	139462,4	25,9	92591,6
Мікро	2010	-13899,0	58,4	8966,8	41,6	22865,7
	2011	-8708,3	65,1	12788,1	34,9	21496,4
	2012	-12825,5	64,2	14174,6	35,8	27000,1
	2013	-25038,3	66,1	15030,0	33,9	40068,3
	2014	-100967,0	66,9	18697,5	33,1	119664,5
	2015	-57964,7	73,6	33106,0	26,4	91070,7
	2016	-34640,0	72,3	37963,0	27,7	72602,9
	2017	-25294,8	71,8	42370,5	28,2	67665,2
	2018	-1159,7	73,2	51942,9	26,8	53102,6

Джерело: складено автором за даними [50]