

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗИНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: «Формування стратегії розвитку малого підприємства ТОВ
“Кедр”»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи П-61,
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність»

освітньо-професійної програми
«Підприємництво»

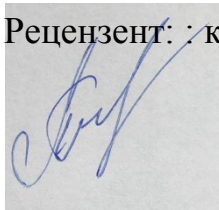
Дем'ян ГРИЩЕНКО



Керівник: к.е.н., доц Віталій ДЯЧЕК



Рецензент: к.е.н., доц Тетяна ШУБА



Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо - професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Володимир РОДЧЕНКО

підпис ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**Грищенко Дем'ян Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Формування стратегії розвитку малого підприємства ТОВ «Кедр»»

Керівник роботи: Віталій Васильович Дячек

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

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Сформулювати актуальне розуміння терміну «розвиток підприємства»;Дослідити показники інтегральної оцінки розвитку малого підприємства;Визначити та сформулювати засади стратегічного управління розвитком малого підприємства;Розглянути стан та місце малих підприємств в економіці України;Проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 рр.;

- Оцінити рівень розвитку ТОВ «Кедр»;
- Визначити проблеми та перспективи розвитку малих підприємств в Україні;
- Сформувати методичний підхід щодо вибору стратегії розвитку підприємства;
- Розробити рекомендації з підвищення ефективності діяльності ТОВ «Кедр» на основі реалізації стратегії розвитку.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування


5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент


підпис

Грищенко Дем'ян
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Віталій Дячек
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

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.....	19
1.3 Засади стратегічного управління розвитком малого підприємства.....	28
Висновки за розділом 1.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	36
2.1 Стан та місце малих підприємств в економіці України.....	36
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 рр.....	42
2.3 Оцінка рівня розвитку ТОВ «Кедр».....	47
Висновки за розділом 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕДР» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ.....	54
3.1 Проблеми та перспективи розвитку малого підприємства в Україні.....	54
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності ТОВ «Кедр» на основі впровадження стратегії розвитку.....	62
3.3 Обґрунтування та оцінка ефективності впровадження стратегії для ТОВ «Кедр».....	66
Висновки за розділом 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішньому етапі розвитку економіки, неодмінною складовою в Україні та у всьому світі є малий бізнес. Він відіграє ключову роль у швидкій структурній економічній перебудові, створенні робочих місць, забезпеченні інноваційного розвитку, насиченні ринків товарами та послугами, а також підтримці стійкості економіки. У багатьох країнах малий бізнес становить значну частку від загальної кількості підприємств та внесок у валовий внутрішній продукт. Але, на даний момент, розвиток сектору малого та середнього підприємництва в Україні сповільнюється через мінливу економіко-політичну ситуацію та війну.

Багатостороння підтримка малого підприємництва та побудова соціальноорієнтованої економіки має стати важливим напрямком реформ в Україні. Саме вони здатні стати механізмами для підвищення рівня життя населення країни та сприяння процесу інтеграції національної економіки до світового господарства.

Перспективи розвитку малого підприємництва в Україні досліджували такі вітчизняні науковці: В.В. Білик, З.С. Варналій, К.О. Ващенко, В.Є. Воротін, Л.І. Воротіна, В.М. Геєць, С.А. Дика, В.Л. Дикань, С.О. Жирко, К.В. Журавльов, Ю.Б. Іванов, Б.Л. Іванюта, Л.А. Колеснікова, О.В. Кужель, О.В. Лібанов, О.Ю. Мазур, О.В. Мірошник, Г.В. Обруч, Ю.О. Ольвінська, О.В. Поліщук, У.О. Прокоп'єва, Л.В. Таратуга, О.І. Тимченко, В.В. Цимбал, О.В. Шраменко та інші. У своїх роботах вони дають аналіз різним підходам до розв'язання проблем функціонування малого підприємництва в сучасних умовах ринку. Однак проблема пошуку потенційних способів поліпшення стратегій розвитку малого бізнесу в економіці України вимагає подальшого дослідження.

Актуальність та значущість дослідження зазначених питань зумовило вибір теми, формулювання мети і завдань кваліфікаційної магістерської роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розроблення теоретичних концепцій і методичних основ, а також на обґрунтування практичних рекомендації щодо формування стратегії розвитку малого підприємства ТОВ «Кедр».

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання:

- сформульовано актуальне розуміння терміну «розвиток підприємства»;
- проведено дослідження показника інтегральної оцінки розвитку малого підприємства;
- визначено основні принципи стратегічного управління для розвитку малого підприємства;
- проаналізовано стан та роль малих підприємств в економіці України;
- проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 рр.;
- оцінено рівень розвитку ТОВ «Кедр»;
- виявлено проблеми та визначено перспективи розвитку малих підприємств в Україні;
- розроблено методичний підхід для вибору стратегії розвитку підприємства;
- створено та представлено рекомендації з метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «Кедр» на основі впровадження стратегії розвитку.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку підприємства малого бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні положення та науково-практичні рекомендації з розроблення стратегії малого підприємства

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі були використані такі методи дослідження: наукового пізнання, абстрагування та групування — для розроблення класифікації економічного розвитку підприємства, статистичного аналізу — для діагностики господарської діяльності підприємства, аналізу і синтезу — для формування системи

показників інтегральної оцінки розвитку підприємства, економіко-статистичного моделювання — для побудови статистичної моделі оцінки розвитку підприємства.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали сучасні теорії стратегічного управління розвитком підприємства, методичні підходи до оцінки рівня та вибору стратегії управління підприємством, які відображені в роботах українських та зарубіжних вчених-економістів, 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.

Практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності малого підприємства на основі реалізації стратегії його розвитку. В їх основу покладена методика вибору стратегії управління підприємством, яка ґрунтується на оцінці рівня його розвитку. Ця методика дозволяє керівництву підприємства не тільки отримати інформацію щодо загального стану підприємства та виявити його слабкі моменти, але й спрямовувати зусилля на підвищення ефективності діяльності підприємства та поліпшення його фінансового стану.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи — 69 стор. комп'ютерного тексту. Робота має 21 таблицю, 11 рисунків. Список використаних джерел нараховує 68 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікацій тез доповіді «Стратегічне управління розвитком малого підприємства» на міжнародній науковій конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених «НАУКА І ВИЩА ОСВІТА» яка відбувалася 8 листопада 2023 р. у м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність розвитку підприємства

У сучасних умовах підприємства стикаються зі значними викликами. В швидкозмінному конкурентному середовищі традиційні методи управління їм вже не так ефективні як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оптимальним підходом, спрямованим на забезпечення життєздатності та стабільності підприємства за таких умов, — є розвиток. У цьому контексті, розвиток стає ключовою умовою для успішної діяльності вітчизняного бізнесу в конкурентній боротьбі на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Питанням розвитку та управління розвитком підприємств займалися в своїх дослідженнях як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, такі як: Н.В. Афанасьєва [4], В.О. Василенко [9], О.Л. Гапоненко [15], Е.М. Коротков [36], А.І. Панкрухин [15], Ю.С. Погорелов [51], В.С. Пономаренко [53], О.В. Раєвнева [57], О.М. Тридід [53] тощо.

Основою для визначення терміна «розвиток підприємства» є розуміння «розвитку» як філософського поняття. У філософському контексті «розвиток» включає ряд аспектів, таких як перехід від одного якісного стану до іншого, зміна якості в структурі об'єкта, з'явлення якісно нового об'єкта і т.д. [11]. Структура об'єкта включає в себе унікальну комбінацію взаємозалежних елементів, зв'язків і взаємовідносин. Вчені та фахівці, обговорюючи цей термін, розглядають різні характеристики, які відображають їх роль у розвитку, як філософської категорії.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили — бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватись) [38].

Х. Виссема наголошує на переході від традиційної парадигми «Спочатку збереження, потім розвиток» до нової парадигми «Збереження через розвиток». Це вказує на важливість узгодженого розвитку і збереження, оскільки в незавершеній системі, де акцент робиться тільки на збереженні та ігнорується зовнішнє середовище та об'єктивні фактори, може відбутися спонтанне руйнування соціально-економічної системи [38].

К.О. Іванчук описує різні підходи до розуміння розвитку підприємства: збільшення розмірів та показників його діяльності, трансформація стану компанії на більш прогресивний рівень, підвищення гнучкості та адаптивності до змін, а також покращення якісного стану підприємства [58].

В Академічному тлумачному словнику української мови визначено розвиток як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [58]. 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 [15].

Існують три основні підходи до тлумачення розвитку: перший — через вивчення та виокремлення характеристик систем, що розвиваються; другий — через формування тлумачень цього поняття; третій — через порівняльну характеристику об'єкта. За першим підходом розвиток розглядається як незворотній, направлений, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи в просторі та часі. Другий використовується вченими, які визначають розвиток як процес створення нової відкритої системи, виражений у якісних змінах складу, структури і способу функціонування системи, що проявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства. Інші розглядають розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується постійними змінами цілей його існування шляхом створення відкритої системи і переходом до нової траєкторії розвитку [57].

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 [51].

Розвиток у контексті організації може бути розглянутий з двох перспектив: з одного боку, це тип змін, який підвищує організованість системи, а з іншого - це система всередині підприємства, що об'єднує інноваційні процеси, що призводять до якісних і кількісних змін у всіх функціональних сферах підприємства. Вона також містить контури управління, засновані на зворотних зв'язках, які вирішують стратегічні та тактичні завдання управління та сприяють запуску механізмів самоорганізації оперативного управління розвитком. Ґрунтуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна розглядати як послідовні етапи, що характеризуються часовими параметрами. Ця модель має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, пік активності, повна зрілість, старіння та оновлення. [47].

Однією з ключових ознак процесів розвитку є їх зв'язок з часом: по-перше, розвиток завжди відбувається у реальному часі; по-друге, саме часовий аспект відображає напрямок розвитку [54]. Проте термін "плин часу" не ідентичний поняттю "процес розвитку", оскільки розвиток конкретного об'єкта визначається не об'єктивним плином часу сам по собі, а його власною життєдіяльністю [64]. У зв'язку з цим І.В. Кононенко трактує «розвиток — це беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу» [33].

Розвиток включає економічний аспект, який в універсальному словнику-енциклопедії розглядається як зміни якості та структури в національних економіках, що виникають внаслідок економічного зростання. Чинники, що

впливають на економічний розвиток, включають людський капітал, фінансові та матеріальні ресурси, природні ресурси, технології та культуру. У випадку коли всі ці чинники відіграють значну роль, вони сприяють стимулюванню економічного розвитку; у разі їхнього дефіциту вони можуть стати перешкодою для економічного зростання [63].

Структуру економічного розвитку визначається розвитком всіх її складових: економічної системи, галузей, підприємств, людського, фінансового і майнового капіталу, інноваційних та інвестиційних процесів та інших факторів. В. Кифяк узагальнює та систематизує різні підходи до розуміння розвитку підприємства (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 — Підходи до визначення категорії «розвиток підприємства»

Джерело: [30]

Далі проведемо дослідження сутності терміну «розвиток підприємства». Тракткування терміну з позиції різних науковців представлено в табл. 1.1.

Дослідження сутності «розвиток підприємства» з поглядів різних науковців підтверджує відсутність єдиної узгодженої думки щодо визначення

цього поняття. Тому на сучасному етапі існує потреба у конкретизації та більш детальному розгляді цього концепту. Однак, насамперед, слід зазначити, що ця категорія, незважаючи на різні інтерпретації різними авторами, має загальні характеристики, які їй притаманні.

Таблиця 1.1 — Трактування терміну «розвиток підприємства»

Автори	Сутність терміну
1	2
Афанасьєва Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [4]	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.
Василенко В.О. [9, 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. [19]	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. [9, с.98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісну зміну системи.
Кифяк В. [30]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Коротков Е.М. [36]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
Кузьмін О.Є. [37]	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. [42]	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.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [40]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.

Пономаренко В.С., Трийд О.М., Кизим М.О. [53]	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. [50]	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 «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
Плугіна Ю.А. [49]	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.
Раєвнева О.В. [57]	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.
Шубранська О.В. [68]	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.

Джерело: складено автором на основі [4,9,19,30,36,37,40,42,49,50, 53, 57, 68]

Дослідження сутності «розвиток підприємства» з поглядів різних науковців підтверджує відсутність єдиної узгодженої думки щодо визначення цього поняття. Тому на сучасному етапі існує потреба у конкретизації та більш детальному розгляді цього концепту. Однак, насамперед, слід зазначити, що ця категорія, незважаючи на різні інтерпретації різними авторами, має загальні характеристики, які їй притаманні.

До таких характеристик відносяться: 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 — це процес змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий, якісно-кількісно відмінний стан протягом часу під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Процес розвитку має велику різноманітність конкретних видів і форм. На основі аналізу літературних джерел [4,9,19,30,36,37,40,42,49,50, 53, 57, 68] і власних досліджень можна класифікувати розвиток на підприємстві з

урахуванням певних ознак. Наочно класифікацію можна розглянути на рис 1.2.

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:
 - загальнокорпоративний (включає сукупність змін, що виникають у соціально-економічній системі підприємства через загальні та системні процеси; важливо відзначити, що характер і інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначають розвитку всієї системи);
 - внутрішньокорпоративний (зміни, що відбуваються в складових соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній системи: розвиток структурних компонентів);
 - розвиток бізнес-процесів (еволюція бізнес-функцій).
2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:
 - прогресивний (заходи, що сприяють підвищенню ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, покращенню якості його діяльності; розвиток в напрямку «вищого стану»);
 - регресивний (процеси, що приводять до зниження або стабільності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, погіршення (або стійкого залишання на певному рівні) якості його діяльності; розвиток в напрямку «нижчого стану»).
3. За об'єктом змін у соціально-економічній системі підприємства:
 - техніко-технологічний (модифікації в технічно-технологічній сфері підприємства, які призводять до підвищення або зниження рівня передових технологічних процесів та технічної ефективності виробництва);
 - соціальний (зміни, що визначаються поліпшенням або погіршенням соціально-психологічного клімату на підприємстві та його перехід на новий якісний рівень);
 - економічний (постійні зміни, які сприяють удосконаленню або погіршенню методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи).
4. За характером змін:

- спрямований (зміни, які відбуваються і впливають на соціально-економічну систему підприємства в одному напрямку);

- циклічний (постійно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників функціонування підприємства);

- спіральний розвиток (постійно повторювана послідовність змін, що відрізняються не тільки циклічними коливаннями показників, але й переходом на якісно новий рівень).

5. За типом тренду:

- лінійний (сукупність змін, загальний напрямок яких можна апроксимувати лінійною функцією);

- нелінійний розвиток (загальний напрямок розвитку, який не піддається апроксимації лінійною функцією).

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

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

- нерівномірний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які відбуваються зі змінною швидкістю, стрибкоподібно або зі змінним темпом прискорення).

7. За природою ключового критерію:

- абсолютний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які можна виміряти вартісними, натуральними або умовними одиницями, що призводять до абсолютного зростання або зменшення показників);

- відносний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можна виміряти відносно до інших економічних показників, їх зростання чи зменшення відносно до інших факторів).

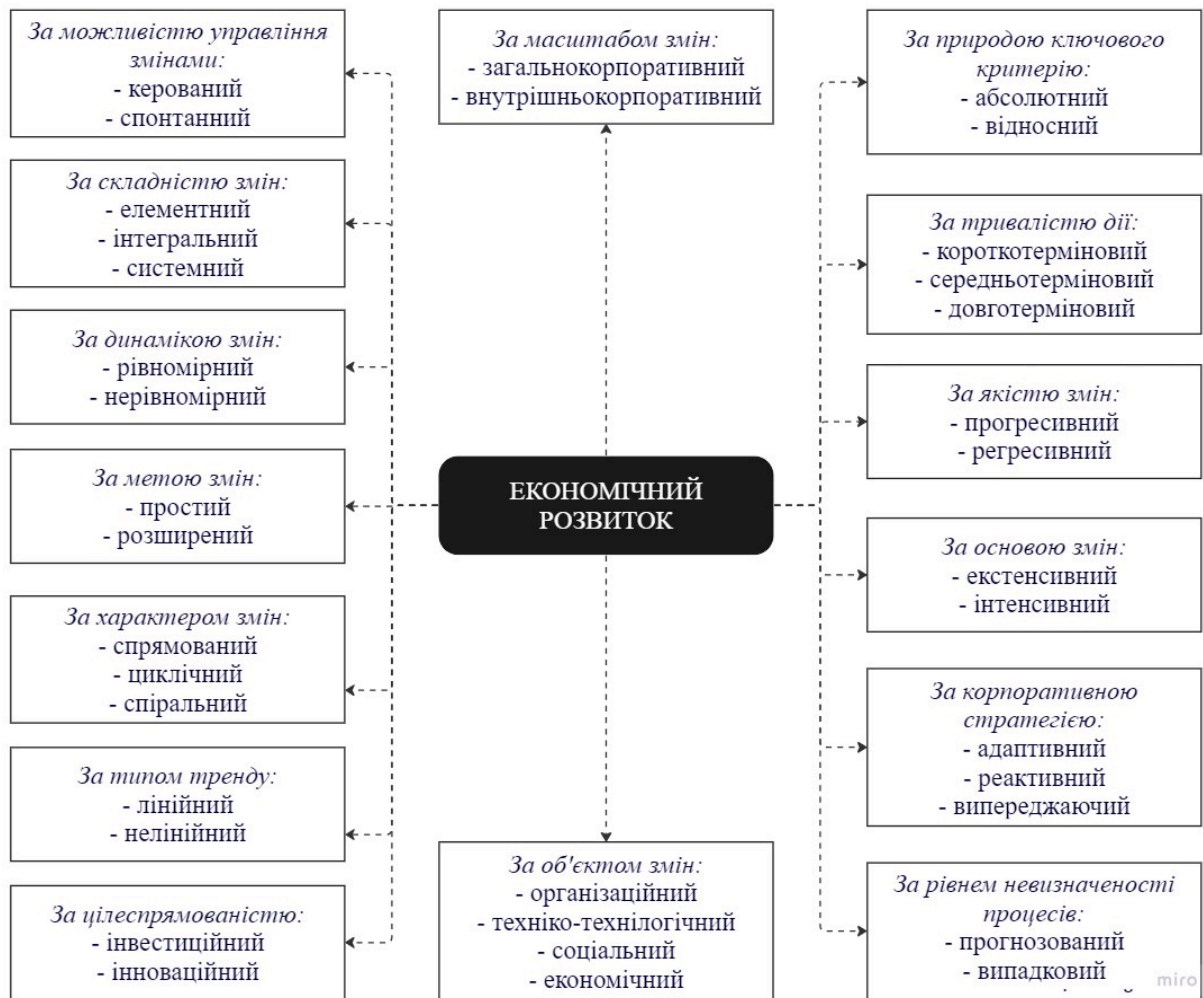


Рисунок 1.2 — Класифікація економічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [4, 7, 10, 21, 27, 34, 45]

8. За рівнем невизначеності процесів:

- прогнозований (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які керівництво підприємства може передбачити з високою ймовірністю);
- випадковий (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які керівництво підприємства не може передбачити з високою ймовірністю).

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

- екстенсивний (зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, які відбуваються через збільшення або зменшення кількості факторів виробництва);
- інтенсивний ((зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, які досягаються через якісне поліпшення або

погіршення методів, способів або технологій використання факторів виробництва або підвищення їх якості).

10. За можливістю управління змінами:

- керований (зміни у соціально-економічній системі, що відбуваються через осмислені дії керівництва підприємства або спеціально створені ініціативи);

- спонтанний (зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом усвідомлених дій керівництва підприємства, а виникають природно).

11. За корпоративною стратегією:

- адаптивний (зміни, що спрямовані на пристосування функціонування підприємства до поточних умов, як внутрішніх, так і зовнішніх);

- реактивний (зміни, ініційовані зміною на першому рівні аналізу);

- випереджаючий (зміни у соціально-економічній системі підприємства, що передують іншим змінам на другому рівні аналізу).

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

- елементний (зміни, які відбуваються в рамках одного структурного елемента чи бізнес-процесу і майже не впливають на інші характеристики системи);

- інтегральний (зміни, які впливають на кілька структурних елементів, бізнес-процесів і подібних факторів, впливаючи на схожі процеси);

- системний розвиток (зміни, що впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і подібних факторів та суттєво впливають на всі характеристики соціально-економічної системи підприємства).

13. За метою змін:

- простий (зміни, які не призводять до переходу соціально-економічної системи підприємства на значно новий рівень функціонування);

- розширений (зміни, які сприяють переходу соціально-економічної системи підприємства на значно новий рівень функціонування).

14. За тривалістю дії:

- короткотерміновий (зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства впродовж першого року);
- середньотерміновий (зміни, що протягом 2-5 років відбуваються у соціально-економічній системі підприємства);
- довготерміновий (зміни, що тривають у соціально-економічній системі підприємства понад 5 років).

15. За цілеспрямованістю:

- інвестиційний (загальні зміни, пов'язані з оновленням та розширенням активів підприємства);
- інноваційний (зміни в технічній та науковій сферах, що супроводжуються нововведеннями виробничо-господарської системи підприємства).

Проведене дослідження сутності «розвиток підприємства» з поглядів різних науковців вказує на відсутність загальноприйнятої думки щодо визначення цього поняття. Тому на сучасному етапі потрібно уточнення та розширення його розуміння. На основі аналізу можна запропонувати таке визначення: розвиток підприємства — це процес змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий, якісно-кількісно відмінний стан з плином часу під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Надана класифікація форм прояву розвитку на рівні підприємства дозволяє краще розкрити економічну сутність економічного розвитку та забезпечує більш ефективне управління ним.

1.2 Показники інтегральної оцінки розвитку підприємства

Сучасний бізнес функціонує в динамічному ринковому оточенні, що вимагає розробки стратегій для його розвитку та використання методології для фінансово-економічної оцінки поточного та майбутнього рівня розвитку.

Розвиток підприємства означає систематичні зміни, спрямовані на підвищення його рівня ефективності. Цей процес може відбуватися поетапно, вимагаючи аналізу динаміки ключових показників компанії. Економічний розвиток виявляється у зростанні відповідних показників, але також передбачає якісні зміни. Розвиток підприємства також передбачає підтримку його стабільності в сучасних умовах, що може бути досягнуто шляхом порівняння ключових характеристик компанії з необхідними нормами.

Отже, оцінка розвитку підприємства повинна включати в себе два аспекти: статичний і динамічний. Перший аспект відображає оцінку досягнення нормативного рівня за ключовими показниками для забезпечення стабільності в сучасних умовах (короткострокове завдання розвитку). Другий аспект полягає в вивченні динаміки цих показників, якісного та кількісного росту (стратегічне завдання розвитку). Перший аспект оцінює потенціал підприємства, а другий — реалізацію цього потенціалу через аналіз тенденцій і розробку стратегій та програм для досягнення конкретних цілей.

Оцінка процесу розвитку стає неможливою без проведення аналізу, оскільки тільки через нього можна виявити тенденції у різних показниках. Постійний переважливий вплив одного з компонентів розвитку може викликати кризові ситуації [6].

Під час створення системи ключових показників для оцінки розвитку підприємства, були враховані різні підходи та пропозиції, які були представлені в різних дослідженнях із критичним аналізом. Важливо відзначити, що при розгляді питання про розвиток, автори зазвичай розглядають показники з різних кутів оцінки, таких як економічний, соціальний, технічний, технологічний і т. д.

Такий комплексний підхід до формування системи ключових показників дозволяє забезпечити більш об'єктивну та комплексну оцінку розвитку підприємства і враховувати різні важливі аспекти його функціонування.

У роботі [24] запропонована система показників для економічного і соціального аналізу, яка наближена до системи GRI (Глобальна ініціатива зі звітності в галузі сталого розвитку). Ця система включає різні блоки показників, а саме:

1. Економічний блок, який оцінює результативність діяльності підприємства. Він включає показники прибутку, рентабельності (загального та власного капіталу) та інші, що вказують на фінансовий стан компанії.

2. Блок інноваційно-інвестиційного розвитку, який оцінює інвестиції в основний капітал, а також інвестиції в охорону навколишнього середовища. Ці показники вказують на зусилля підприємства у сфері інновацій та сталого розвитку.

3. Блок показників ділової активності, який оцінює оборотність активів та їхніх складових. Ці показники вказують на ефективність використання активів компанії.

Проте, автор вказує на важливу проблему при оцінці блоку інноваційно-інвестиційного розвитку. Фактично, визначення нормативних чи цільових значень для цих показників є досить складним завданням через різноманітність сфери діяльності, конкурентного середовища та інших факторів. Отже, встановлення конкретних цілей і нормативів для цих показників може бути досить викликовим завданням і може вимагати індивідуального підходу для кожного підприємства.

У роботі [22] звертається увага на те, що успіх підприємства і його ключові показники в значній мірі залежать від специфіки його діяльності. Тому при розробці системи ключових показників оцінки, важливо враховувати як загальні показники, що стосуються всіх галузей, так і ті, які враховують особливості саме цього підприємства. Це означає, що систему показників можна розділити на дві частини: перша включає загальні

показники, які можуть застосовуватися до підприємств у будь-якій галузі, і друга — показники, які враховують специфіку саме діяльності цього підприємства. Якщо аналіз першої групи показників дозволяє провести оцінку ефективності для підприємств усіх галузей, то друга група показників дозволяє докладніше і деталізовано проаналізувати цю діяльність, якщо це необхідно.

О.А. Блинов та Г.В. Бушмелева [6] запропонували оцінку розвитку промислового підприємства на основі декількох напрямків. Ці напрямки включають фінансову складову, взаємодію зі споживачами, операційну діяльність та характеристики персоналу. У склад операційної діяльності включено показники, такі як частка бракованої продукції та відсоток збільшення асортименту продукції, серед інших. Важливо зазначити, що ці показники можуть бути не застосовні до підприємств, що працюють у сфері добувної промисловості, але вони можуть бути ключовими для підприємств, що діють у легкій промисловості.

З іншого боку, показники для оцінки фінансової складової, такі як коефіцієнт автономії та рентабельність продажів, є застосовними для оцінки розвитку підприємств у будь-якій галузі. Їхні розрахунки базуються на обов'язковій бухгалтерській звітності, і для них може бути визначено або стандартне значення (наприклад, коефіцієнт покриття не менше 1), або цільове значення для підприємств конкретної галузі, наприклад, щодо рентабельності.

У своїй роботі Е.Ю. Терещенко та М.А. Загран [62] розглядають підприємство як виробничо-господарську систему і пропонують розглядати розвиток цієї системи через кілька напрямків, а саме: техніко-технологічний, організаційно-комунікаційний і фінансово-економічний. Для кожного з цих напрямків наведено перелік показників, проте в роботі не міститься конкретних пропозицій щодо оцінки рівня цих показників. При цьому використання методу обчислення середньої геометричної для інтегрування цих показників, які характеризують певні аспекти діяльності, схоже на сумнівну практику.

У роботі, однак, вказується на важливість розгляду впливу техніко-технологічних показників на фінансово-економічні показники. Наприклад, стан основних фондів і рівень використання виробничої потужності можуть впливати на фінансовий результат підприємства. Тому при аналізі розвитку підприємства як виробничо-господарської системи пропонується розглядати дві основні складові: фінансово-економічну і виробничо-економічну.

При формуванні системи показників для вищезгаданих складових розглядалося вирішення наступних завдань:

1. Складення переліку основних показників повинно було проводитися таким чином, щоб цей перелік був універсальним і застосовувався до підприємств будь-якої галузі. В конкретних ситуаціях можливо було провести більш глибокий аналіз за допомогою розрахунків та дослідження показників, що враховують специфіку діяльності.

2. Для вибраних показників було необхідно встановити цільові значення, що дозволило визначити рівень потенціалу підприємства в порівнянні з певним еталоном. Це передбачало не лише аналіз динаміки змін, а й проведення статичного аналізу.

3. Для встановлення цільових значень показників, дослідники мали можливість використовувати загальнодоступну статистичну звітність або відповідні нормативні документи. Тому у якості цільових значень показників зазвичай розглядали існуючі нормативи, а в відсутності таких — середні або найкращі значення для конкретної галузі. Рішення щодо використання середнього або найкращого значення як цільового великою мірою залежало від специфіки галузі. Наприклад, значні відмінності в рівні витрат і рентабельності на вуглевидобувних підприємствах визначалися об'єктивними гірничо-геологічними умовами, тому цільові значення відповідних показників логічно було встановлювати на рівні середніх значень.

4. Обмеження у колі показників було необхідним для забезпечення їхньої значущості в інтегральній оцінці, з урахуванням подальшої можливості узагальнення.

Враховуючи вищезазначене, запропонована система показників для оцінки економічного розвитку підприємства за відповідними складовими представлена в табл. 1.2 та табл. 1.3.

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 [41, 52].

Таблиця 1.2 — Основні показники для економічної оцінки розвитку підприємства (фінансово-економічна складова)

Показник	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 (норматив)
5. Коефіцієнт рентабельності продажів	0,015 (норматив)
6. Коефіцієнт рентабельності активів (усього використання капіталу)	0,047 (норматив)
7. Коефіцієнт рентабельності продукції	0,056 (норматив)
8. Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,1 (норматив)

Джерело: складено автором на основі [41, 52]

Система показників за фінансово-економічною складовою була сформована так, щоб враховувати такі аспекти фінансового стану підприємства, як його незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, стан розрахунків з дебіторами і кредиторами, а також результативність діяльності. В цю систему були включені показники, розрахунки яких є обов'язковими при аналізі фінансового стану підприємства відповідно до відповідних нормативних документів [41, 52].

Таблиця 1.3 — Основні показники для економічної оцінки розвитку підприємства (виробничо-економічна складова)

Показник	Цільове значення
1	2
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 підприємства галузі)	Цільове значення
9. Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	Цільове значення

Джерело: складено автором на основі [41, 52]

Рекомендовані показники визначалися шляхом аналізу та узагальнення літературних джерел. Вони представляють усереднений рівень. Таким чином, при оцінці розвитку підприємства у конкретній галузі слід використовувати цільові значення показників, які можуть бути середніми або кращими, згідно з вищезазначеним.

У склад системи показників виробничо-економічної компоненти включено передусім показники оборотності, які непосредствено пов'язані з організацією виробничої діяльності підприємства, а також показники, що відображають використання матеріальних та трудових ресурсів.

Слід зазначити, що саме виробничо-економічна складова розвитку може бути розділена на два блоки оцінки: загальні показники оцінки та показники оцінки, які визначаються специфікою діяльності підприємства. При цьому в показники другого блоку розумно включити показники, які характеризують інноваційно-інвестиційний розвиток.

Наприклад, при врахуванні сфери діяльності в нього можуть входити різноманітні показники, такі як частка бракованої продукції, коефіцієнт

оновлення виробництва та інші параметри, які використовуються при оцінці виробництва з різноманітною номенклатурою товарів. Також може розглядатися такий аспект, як показник технологічної надійності та інші аналогічні фактори.

Створення узагальнюючого (інтегрального) показника, що об'єднує різні за розміром показники в єдину оцінку, можна здійснити двома методами:

1. Присвоєння бальної оцінки:

- оцінювання проводиться шляхом присвоєння балів відповідно до інтервалів зміни показників;

- сума бальних оцінок визначає загальну характеристику рівня розвитку.

2. Стандартизація показників:

- показники стандартизуються, тобто порівнюються з певною базою (нормативом, еталоном, цільовим значенням);

- результати стандартизації дають безрозмірний показник, який відображає відхилення від стандарту.

Обидва підходи можуть бути використані для створення комплексного показника, який дозволяє оцінити рівень розвитку системи чи процесу на підприємстві.

У першому випадку важко аргументувати чіткі рамки для зміни показників, необхідних для відповідної числової оцінки. Питання про врахування різної важливості показників для узагальненої оцінки залишається майже невирішеним. Уникнути цього можна, використовуючи методи лінгвістичного аналізу, такі як метод нечітких множин, які, хоча вони ґрунтуються на числовій оцінці, все ж дозволяють врахувати різницю у впливі складових на інтегральний показник [43].

Другий метод дозволяє уніфікувати різноманітні показники за допомогою використання об'єктивної бази порівняння, такої як нормативна чи цільова, що в цілому підвищує обґрунтованість отриманих висновків.

Запропоновано проводити обчислення загального показника економічної оцінки розвитку підприємства за такою послідовністю.

Розрахунки щодо розвитку кожного з аспектів (фінансово-економічного та виробничо-економічного) рекомендується виконувати за допомогою формули [29]:

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

де x_{ij}^ϕ, x_{ij}^b — відповідно фактичне й базисне значення i -го показника в j -му періоді (об'єкті);

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

k — кількість досліджуваних періодів або порівнюваних об'єктів.

Підкреслимо, що для показників, які вказують на зниження рівня розвитку, або так званих дестимуляторів, необхідно використовувати співвідношення чи взаємозв'язок:

$$\alpha_{ij} = \frac{x_{ij}^b}{x_{ij}^\phi} \quad (1.2)$$

Інтегральна економічна оцінка розвитку визначається як:

$$k_e^i = \sum \beta_c \times k_p^c \quad (1.3)$$

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

Для визначення вагових коефіцієнтів оцінки, особливо при значній кількості показників, рекомендується використовувати метод попарного порівняння. Цей метод дозволяє раціонально встановити вагові коефіцієнти, враховуючи важливість кожного показника.

Розрахований інтегральний показник, отриманий таким чином, надає можливість оцінити досягнення нормативного рівня за ключовими параметрами, здійснюючи оцінку в статичному аспекті. Динамічний аспект оцінки розвитку включає не лише аналіз динаміки даного показника, але і

порівняння досягнутого рівня з максимально можливим у сучасних умовах досягненнями науково-технічного прогресу.

При врахуванні в інтегральну модель вагових коефіцієнтів, така оцінка можлива, якщо для всіх показників використовується їхні найкращі значення для галузі як база порівняння. У цьому випадку максимальний рівень розвитку, який можливий за сучасних умов, отримує оцінку 1.

Також можливим є створення різних рівнів оцінки 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) [4]; пропозиції щодо оцінки забезпечення економічної стабільності підприємства [53] тощо. У результаті запропоновано наступну шкалу економічної оцінки рівня розвитку підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Шкала оцінки розвитку підприємства

Шкала оцінки	Рівень розвитку
$k_i^e \leq 0,25$	Дуже низький рівень
$0,25 < k_i^e \leq 0,4$	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: складено автором на основі [41, 52]

Забезпечення успішної діяльності підприємства на ринковому середовищі вимагає проведення огляду або загальної оцінки його розвитку.

1.3 Засади стратегічного управління розвитком малого підприємства

Внаслідок подій економічного життя України у сучасних умовах виникла необхідність в розвитку управління малими підприємствами, спрямованого на ефективну адаптацію до швидкозмінюючогося довкілля. Український бізнес має не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, а випереджати такі зміни. Сучасні реалії господарювання характеризуються пошуком стратегій, що дозволяють підприємствам виживати та розвиватись враховуючи всі фактори впливу. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням та забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства та управління цим процесом, підтверджує значущість цих питань для підприємств України.

На підставі аналізу наукових джерел [67] можна стверджувати, що управління розвитком підприємств є цілеспрямованим та систематичним впливом керівної підсистеми на управляючу, застосовуючи основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль та регулювання). Мета цього впливу полягає в забезпеченні розвитку підприємства, який відповідає поставленим цілям.

Управління розвитком або керований розвиток, представляє собою процес або підтримку підприємства в планованому курсі розвитку або штучної зміни еволюційного напрямку розвитку підприємства. Це виконується з метою досягнення стратегічних цілей існування системи, формування умов, що адекватні змінюючомуся стохастичному оточенню, підвищення рівня конкурентоздатності та забезпечення довготривалої присутності підприємства в економічному просторі, будь то національному чи світовому рівні.

Важливо розрізняти поняття управління розвитком підприємства та управління самим підприємством. Управління розвитком підприємства — це усвідомлений вплив системи управління на управліну систему з метою керування процесом переходу від поточного стану підприємства до більш удосконаленого (поліпшеного) стану, відповідно до визначених цілей. Наочно різницю можна побачити на рис. 1.3.

Тобто, управління розвитком підприємства має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими удосконаленими якісними характеристиками. У той час як управління підприємством забезпечує переведення підприємства з початкового стану до стану, який мінімально відхиляється від початкового (знаходиться у заданих межах зміни інтегрального показника розвитку підприємства).

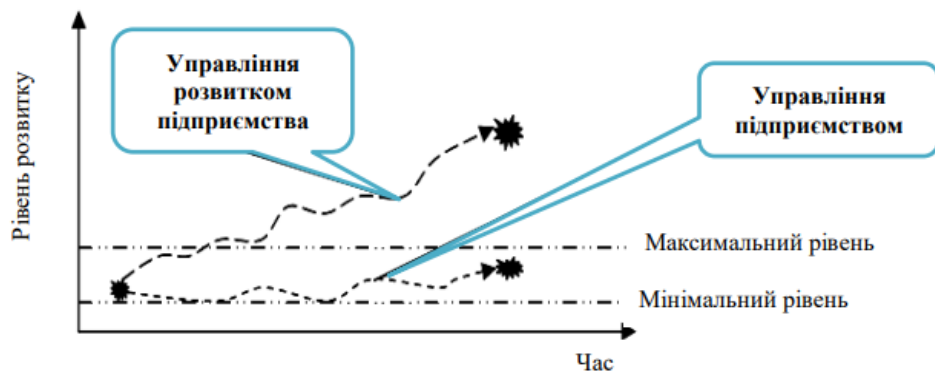


Рисунок 1.3 — Управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі[62]

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках:

- радикальна зміна обраного курсу розвитку підприємства, що супроводжується неочікуваним переходом до іншого шляху розвитку. Необхідні заходи: перегляд стратегії розвитку, проведення повної діагностики підприємства для виявлення потенційних і фактичних ресурсів для адаптації до нових ринкових умов та змін у середовищі;

- відхилення від напрямків розвитку підприємства (комплексу показників) всередині існуючого шляху розвитку. Необхідні заходи: перегляд цілей та завдань функціонування підприємства, проведення діагностичного аналізу та корекція ресурсів;

- різке відхилення від шляху спадного розвитку підприємства внаслідок виникнення критичної точки біфуркації (кардинальна зміна основного курсу розвитку). Необхідні заходи: оцінка потенційних та реальних можливостей

виходу підприємства з критичної точки біфуркації, розробка стратегії управління кризовими ситуаціями [57].

Механізм управління розвитком підприємства є ключовою складовою системи управління, яка забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства. Він складається з таких складових:

- засоби управління, що включають інструменти та механізми, які відповідають орієнтирам, передбачуваним результатам, критеріям вибору та оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства. Ці засоби управління адаптовані до певних стадій циклу його розвитку;

- організаційні та економічні методи управління, що є способами, прийомами і технологіями для активації та застосування засобів управління з метою забезпечення ефективного розвитку підприємства [34].

За О. Раєвневою, управління розвитком підприємств полягає у вирішенні конфліктів, що виникають на двох рівнях:

На першому рівні — це суперечність між вродженою схильністю підприємства до розвитку та напрямками цього розвитку.

На другому рівні — конфлікти між створеною моделлю розвитку підприємства та випадковими змінами у зовнішньому або внутрішньому середовищі, які можуть змінити уявлення про майбутній розвиток або спровокувати неочікувані зміни у стадіях чи фазах циклу розвитку підприємства. Вирішення цих розбіжностей призводить до формування нового уявлення про майбутній розвиток, а отже, змінює його модель [57].

Таким чином, в ході управління розвитком підприємства вирішуються дві складні завдання:

- коригування диспропорцій (протиріч), які виникають внаслідок відхилень від запланованої поведінки підприємства в просторі та часі;

- створення нових диспропорцій (протиріч), які слугують джерелом подальшого поступального розвитку підприємства.

В.А. Верба виділяє такі основні підприємства:

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 [11].

Циклічність цього процесу призначена для забезпечення передачі змін, які необхідні для забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства та досягнення унікальності та довготривалої прибутковості, як ключових показників успішного розвитку підприємства у просторі та часі.

Згідно з наведеною концепцією розвитку системи та визначенням процесу його управління, об'єктом управління розвитком підприємства вважається потенціал самого підприємства, а суб'єктом управління розвитком є головне керівництво підприємства та його структурні підрозділи.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає в створенні умов для перетворень якісного та кількісного характеру та в координації дій, спрямованих на уникнення виникнення та подальше вирішення конфліктів, що виникають як всередині підприємства, так і в результаті його взаємодії зовнішнього середовища [1].

Стратегічне управління є надзвичайно важливим для підприємств, особливо тому, що воно спрямоване на формування можливих принципово нових напрямків його розвитку. У умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидкозмінної ситуації малі підприємства повинні не лише фокусуватися на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить відповідати змінам у їхньому оточенні.

Стратегія розвитку виступає як зв'язна ланка між метою підприємства та існуючими проблемами, причому її створення спрямоване на формалізацію

процедур досягнення цілей, мобілізацію всіх необхідних ресурсів з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища [18].

Серед стратегій розвитку можна виділити наступні напрями:

- стратегії узгодженого росту, які базуються на модифікації продукту або послуг на ринку. У цьому випадку підприємство зосереджується на вдосконаленні свого продукту або на створенні нового, спрямованого на посилення його позиції на ринку або здобуття позицій на новому ринку;

- інтегрований розвиток, який передбачає розширення активності шляхом додавання нових видів послуг (продуктів) до існуючого спектру;

- стратегії диверсифікації, які застосовуються, якщо підприємство не може розвиватися в межах існуючого продукту;

- стратегії перегрупування ресурсів з метою підвищення ефективності [1].

Модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на рис 1.4.

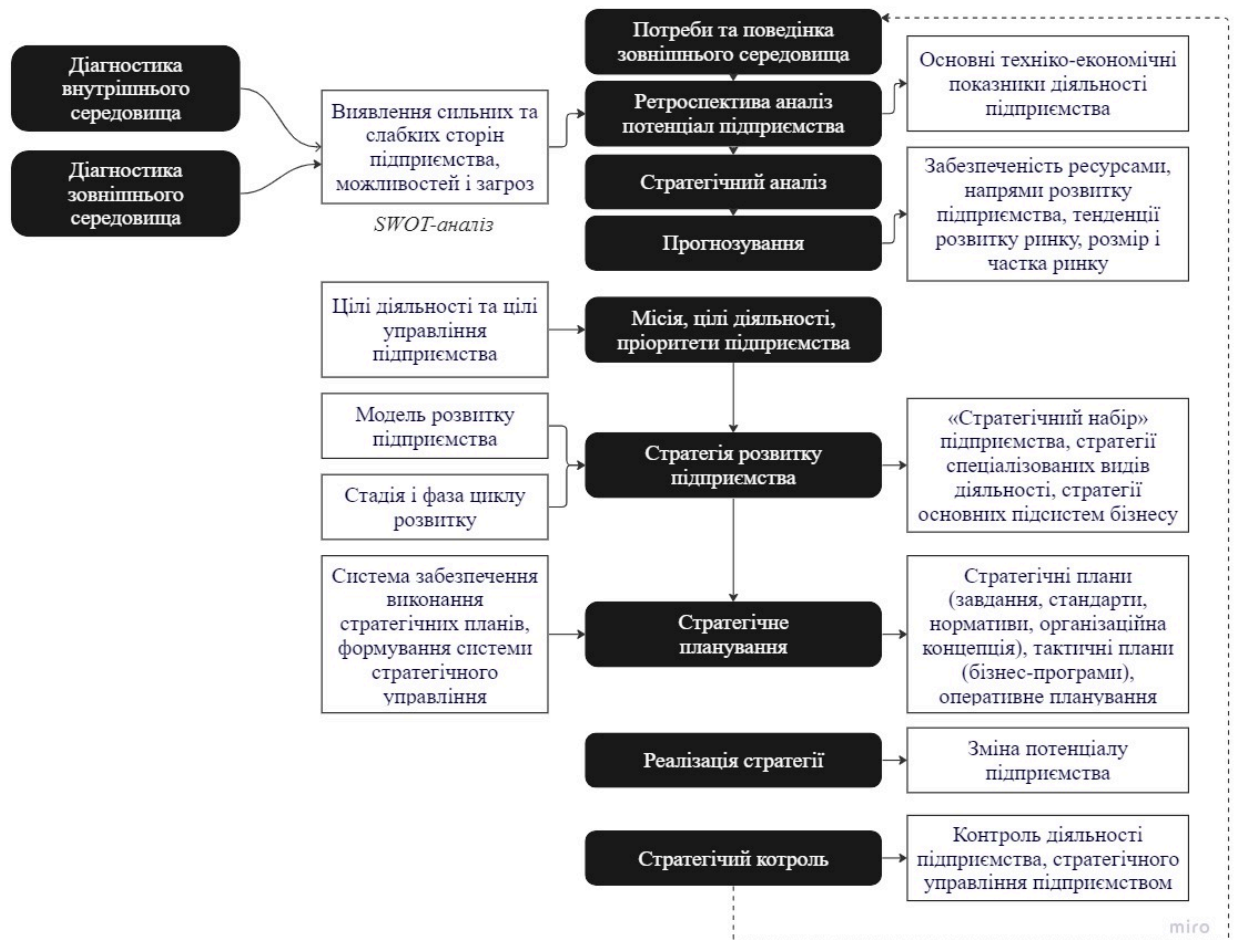


Рисунок 1.4 — Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: сформовано автором на основі[23]

Тобто, стратегічне управління розвитком підприємства — це динамічний процес, що ґрунтується на використанні потенціалу підприємства та спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Цей процес включає своєчасне коригування цілей функціонування, використовуючи інноваційний підхід, збільшення обсягів господарювання, проведення реструктуризації підприємств або впровадження антикризового управління їхнім розвитком та інші відповідні заходи.

Отже, процес стратегічного управління розвитком підприємства базується на прийнятті комплексу управлінських рішень, що стосуються деталізації заходів в рамках загального напрямку розвитку та координації цих

процесів. Вибір та формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та методи руху в напрямку досягнення поставлених цілей.

Висновки за розділом 1

Проаналізувавши теоретичні основи стратегії розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки.

Результати аналізу поглядів різних вчених на сутність «розвитку підприємства» свідчать про відсутність консенсусу у визначенні цього поняття. У зв'язку з цим сучасний етап вимагає уточнення та розширення його тлумачення. На підставі проведеного аналізу пропонується наступне визначення: розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Наведена у дослідженні класифікація видових проявів розвитку бізнесу розкриває економічну сутність розвитку на рівні підприємства та дає можливість управляти їм більш ефективно.

Стійкий економічний стан підприємства є необхідною умовою для його розвитку в сучасних умовах. Оцінка ключових характеристик підприємства порівняно з визначеними нормативними параметрами дозволяє достатньо точно охарактеризувати його економічне положення в даний час.

Стратегічний розвиток підприємства в основному визначається наповненням його стратегії розвитку, оскільки відображає, яким чином підприємство може реалізувати стратегічні цілі. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом концепцій стратегічного управління, стратегічного розвитку та управління розвитком підприємства, який спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства представляє собою динамічний процес, що ґрунтується на максимізації потенціалу підприємства та спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Цей процес включає своєчасне коригування цілей функціонування шляхом інноваційної спрямованості, збільшення обсягів господарювання, реструктуризацію підприємства та вжиття антикризових заходів для управління його розвитком.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Стан та місце малих підприємств в економіці України

У економіці, яка ґрунтується на ринкових принципах, особливо значуще місце займають малі та середні підприємства. Саме вони виявляються важливим фактором у протистоянні монополістичним структурам і є економічною основою для стримування зростання цін, забезпечення балансу інтересів учасників ринку, створення та насичення всіх сегментів ринку продукцією та послугами.

Можна виокремити 4 основні фази становлення сектору малого підприємництва за роки незалежності України. На рис. 2.1 наочно показано процес, включаючи розроблення та провадження законодавчого підґрунтя.

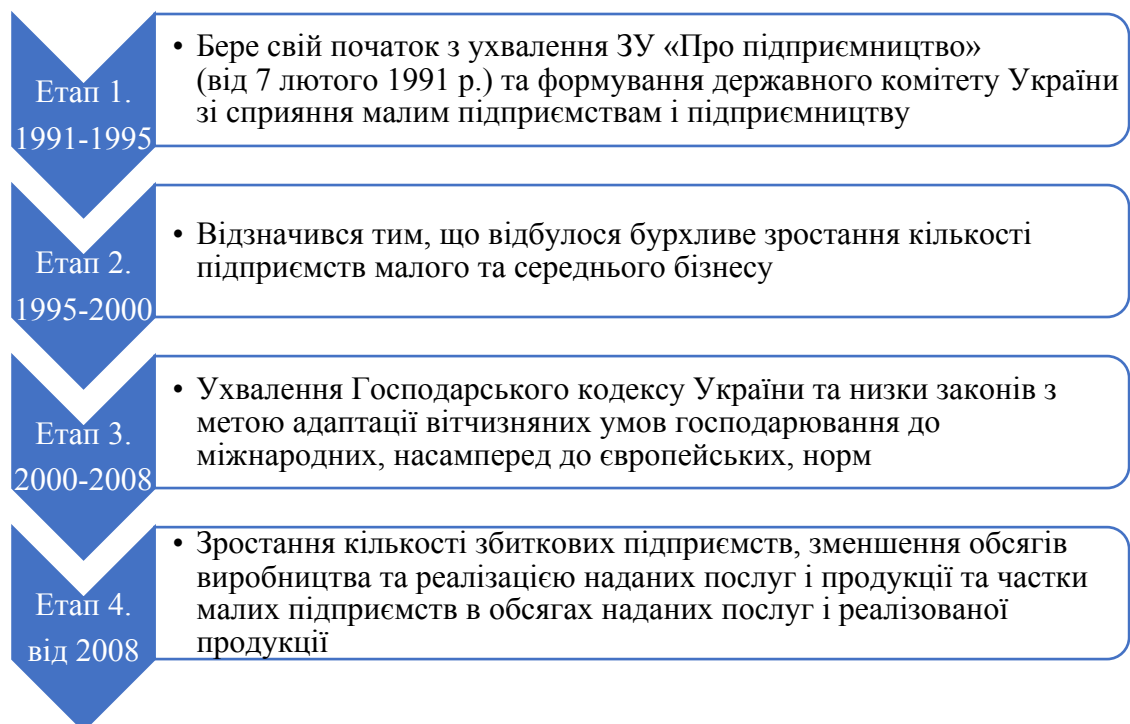


Рисунок 2.1 — Етапи розвитку малого бізнесу в Україні

Джерело: сформовано автором на основі[31]

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. Динаміка змін та зайнятість працівників на підприємствах в Україні наведені на рис. 2.2 та рис. 2.3.

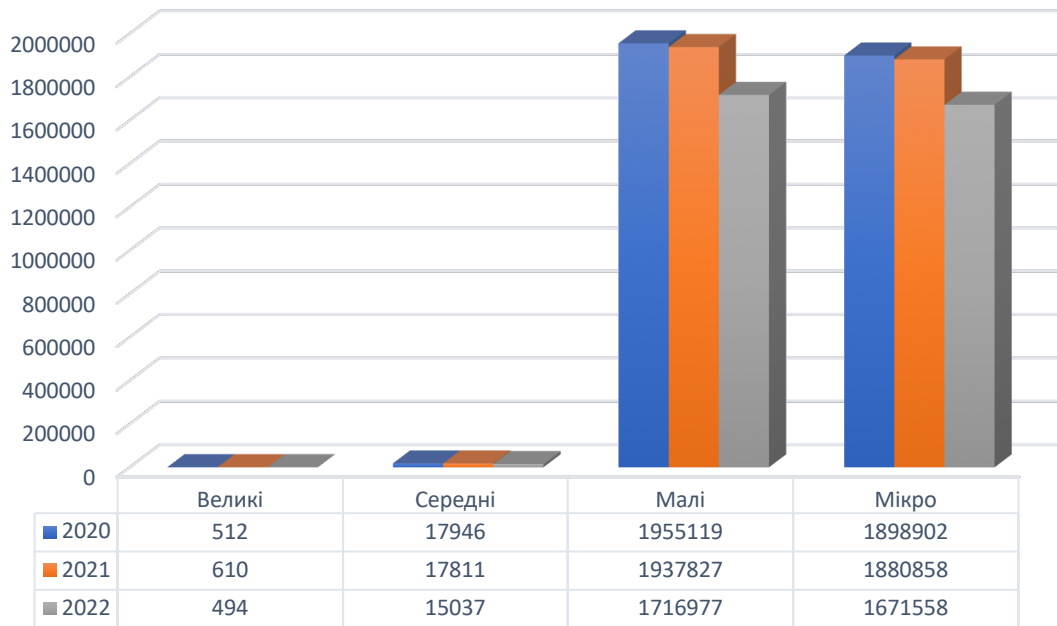


Рисунок 2.2 — Динаміка змін кількості діючих підприємств за видами економічної діяльності за період 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі[46]

За аналізований період можна зробити наступні висновки по змінам кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за період 2020-2022 рр. Великі підприємства у 2021 році збільшились на 19,4%, а у 2022 скоротились на 19,04%. Середній бізнес у 2021 та 2022 роках скоротився на 0,75% та 15,57% відповідно. Кількість малих підприємств у 2021 році зменшилось на 0,88%, у 2022 — на 11,40%. Мікро бізнес також скоротився, у 2021 на 0,95%, а у 2022 році на 11,13%.

Найбільша частка підприємств за видом економічної діяльності припадає саме на малий та мікро бізнес. Також дана тенденція показує, що малі підприємства найкраще адаптуються до змін на ринку.

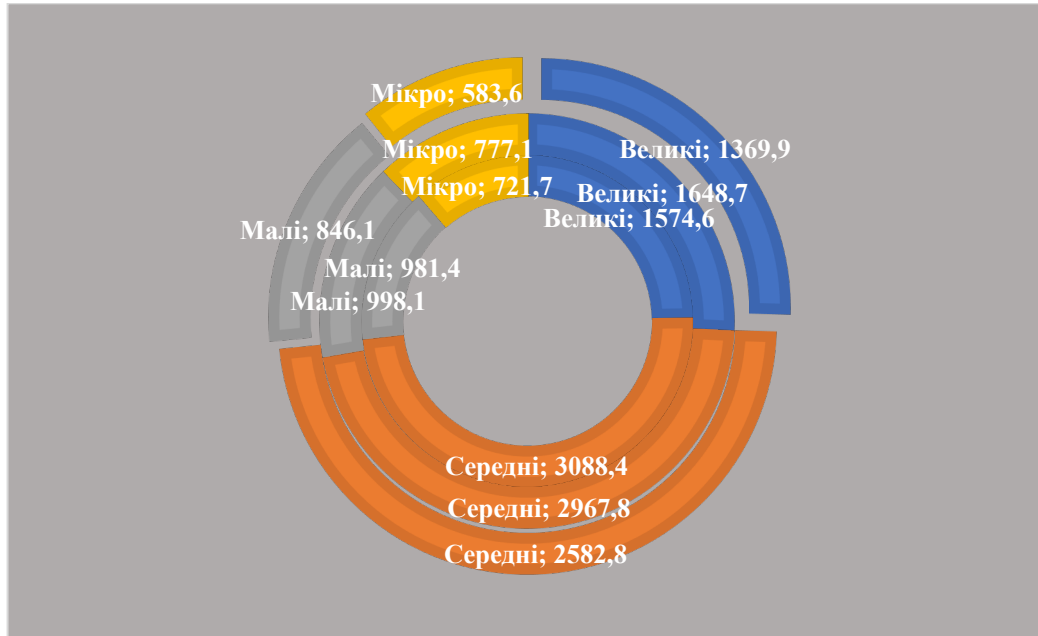


Рисунок 2.3 — Динаміка зайнятості працівників на підприємствах України за період 2020-2022 рр., тис. осіб

Джерело: сформовано автором на основі[46]

Найбільша кількість працівників зайняті на середніх підприємствах. Далі йдуть великий та малий бізнес. Найменший показник зайнятості складає на мікро підприємствах. Кількість зайнятих працівників також скоротилась за аналізований період.

Технологічна модернізація, ситуація в країні та 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, тривалу рецесію та війну в Україні.

Показники обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання підприємств за видами економічної наведено у табл. 2.1.

Цей показник важливий для оцінки ефективності бізнесу, його здатності задовольняти попит на ринку та генерувати доходи. Зростання обсягу реалізації часто свідчить про позитивні тенденції в діяльності підприємства,

тоді як зниження може бути сигналом для подальшого аналізу та коригування стратегії.

Таблиця 2.1 — Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у 2020-2022 рр., млн.грн

Рік	Усього	у тому числі				
		Великі	Середні	Малі	Мікро	ФОП
2018	9966804,5	3515839,5	3924059,6	1166524,8	599625,6	760755,0
2019	10524112,8	3631415,3	4168439,4	1227505,5	612370,4	884382,2
2020	11062297,1	3626388,0	4359362,1	1359235,1	704885,6	1012426,3
2021	14989811,9	5140366,8	5900055,0	1714025,1	862346,3	1373018,7
2022	11119875,6	4024267,1	4906839,0	1429036,2	672875,8	86857,5

Джерело: сформовано автором на основі[46]

Обсяг реалізованої продукції зростав у всіх секторах господарювання у період 2018-2021 роки. У 2022 році показник скоротився за всіма категоріями. Це пов'язано з початком війни, скороченням кількості підприємств та неможливістю функціонування підприємств на окупованих територіях. Найбільше скорочення обсягу реалізованої продукції прийшло на ФОП.

Визначальні характеристики та проблеми малого бізнесу в Україні наведено в табл. 2.2. Саме це допомагає виявити гнучкість в управлінні, а також можливість розв'язання проблем для стабільного розвитку.

Наслідки різних видів діяльності українських підприємств найкраще показують фінансові результати їхньої діяльності. Тому в рамках цього дослідження є доцільним також проаналізувати фінансові показники та рентабельність великих, середніх, малих та мікропідприємств в Україні протягом останніх 5 років. Це дозволить більш детально вивчити особливості функціонування внутрішнього підприємництва (див. Таблицю А.1 в Додатку А).

Таблиця 2.2 — Визначальні характеристики та проблеми малого бізнесу

Сегмент	Характеристики	Проблеми
---------	----------------	----------

1	2	3
ФОП	1) Розповсюдженість: найрозповсюдженіша форма господарювання 2) Географія: присутні в усіх регіонах та типах населених пунктів 3) Зайнятість: переважають самозайняті без найманих працівників (82%) 4) Переважна сфера діяльності: торгівля та послуги	1) Фіктивне підприємництво задля оптимізації оподаткування 2) Відсутні стимули до зростання бізнесу (спрощена система оподаткування не стимулює до зростання) 3) Недостатність знань і навичок ведення бізнесу 4) Недостатність доступу до фінансування 5) Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів
Малі підприємства	1) Розповсюдженість: близько 13% всіх підприємств 2) Продуктивність праці: 70% від середнього рівня по Україні 3) Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%) 4) Зайнятість: більше 15% зайнятих на підприємствах	1) Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів 2) Низька ефективність бізнесу 3) Відсутні стимули для зростання бізнесу 4) Недостатність доступу до фінансування 5) Низький рівень інновацій 6) Обмеженість можливостей для експорту
Мікро-підприємства	1) Розповсюдженість: більше 80% всіх підприємств 2) Географія: розповсюджені в усіх регіонах 3) Продуктивність праці: 54% від середнього рівня по Україні 4) Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%) 5) Зайнятість: 12% зайнятих на підприємствах	1) Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів 2) Низька ефективність бізнесу 3) Відсутні стимули для зростання бізнесу (дроблення бізнесу) 4) Недостатність доступу до фінансування 5) Недостатність знань і навичок ведення бізнесу 6) Низький рівень інновацій

Джерело: сформовано автором на основі[46]

Дані, представлені в Таблиці А.1 Додатку А, вказують на виявлення негативних тенденцій у розвитку всіх об'єктів господарювання. Це обумовлено тим, що значення фінансового результату (сальдо) від діяльності різних видів підприємств, переважно, виявилось від'ємним.

Внаслідок цього, показники рентабельності діяльності великих, середніх, малих та мікропідприємств в Україні в період 2018-2022 роки виявлено аналогічні тенденції. Наочно показано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 — Фінансові результати діяльності діючих підприємств за видами економічної діяльності до оподаткування за період 2018-2022рр, %

Роки	Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств					Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств				
	усьо го	у тому числі				усьо го	у тому числі			
		великі	середні	малі	мікро		великі	середні	малі	мікро
2018	8,1	9,1	7,0	8,3	4,7	4,5	5,2	4,6	2,7	-1,8
2019	10,2	10,3	10,0	10,7	9,3	7,6	6,8	8,6	7,0	3,3
2020	6,2	8,3	5,4	3,9	1,0	0,9	1,0	2,1	-1,8	-5,5
2021	12,6	17,1	7,6	15,0	12,0	10,1	12,8	7,3	11,1	7,4
2022	3,3	5,2	2,4	1,2	-7,0	-3,2	-3,8	-1,5	-6,2	-13,8

Джерело: сформовано автором на основі[46]

Рівень рентабельності по операційній діяльності протягом 2018-2021 років не був стабільним. Кожного року був або приріст, або спад показника. У 2022 році рівень рентабельності знизився на 73,81%. Дана ситуація пов'язана з початком війни та нестабільною економічною ситуацією в країні.

Що стосується рівня рентабельності всієї діяльності підприємств, то найвищі показники були у 2019 та 2021 роках, вони склали 7,6% та 10,1% відповідно. У 2022 році показник був від'ємним по всім підприємствам за видами економічної діяльності. Найбільший рівень збитковості зафіксований за результатами діяльності мікропідприємств у 2022 — 13,8%.

Отже, аналіз структурно-функціональних показників стану малих підприємств вказує на обмежену соціальну користь від їхньої діяльності, навіть при великій кількості таких економічних суб'єктів. З цього приводу вельми важливо вжити запобіжні заходи для стимулювання їхньої діяльності, визначити стратегічні та тактичні напрямки їхнього розвитку на рівнях держави, регіону та місцевості, а також впровадити конкретні та ефективні заходи для підтримки їх функціонування.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 рр

Мале підприємство ТОВ «Кедр» працює на ринку деревообробної промисловості. Основний вид діяльності — первинна переробка та деревообробка деревини цінних порід, таких як дуб та ясен. ТОВ МП «Кедр» пропонує повний цикл переробки деревини та деревообробки, починаючи з розробки лісових масивів та закінчуючи готовою продукцією на складі споживача.

ТОВ МП «Кедр» є виробником продукції, здатної успішно конкурувати, а за деякими параметрами, включаючи якість, перевершувати багато, у тому числі і закордонні аналоги. Асортимент виробів, що випускаються, налічує близько 100 найменувань кухонного начиння — це професійні та побутові обробні дошки з натурального дерева твердих порід, колоди для рубання м'яса, тримачі для рушників, підставки для ножів і багато іншого.

Пиломатеріали практично будь-якої складності розпилу, виробництво клеєного конструкційного бруса, зрощеної по довжині ламелі, меблевого щита, будівництво дерев'яних будинків та малі архітектурні форми — це основні, але далеко не всі види діяльності ТОВ МП «Кедр». Також використовуються енергозберігаючі технології, тобто виробництво паливного брикету (євродрів) з тирси та виробництво з нього деревокутового брикету.

Підприємство «Кедр» співпрацює із 35 фірмами та торговельними організаціями в Україні. Закордонними партнерами є фірми з Голландії, Бельгії, Данії, Франції, Португалії, Італії, Іспанії, США, Ізраїлю, Литви, Польщі та Болгарії.

Протягом 2020-2022 років підприємство спочатку наростило обсяг реалізованої продукції, але у 2022 він скоротився. Це пов'язано з початком війни, зміни формату ведення бізнесу (відсутність сировини, експерту, нестабільність ситуації тощо) та скорочення продажів. Наочно динаміку можна побачити на рис. 2.4.

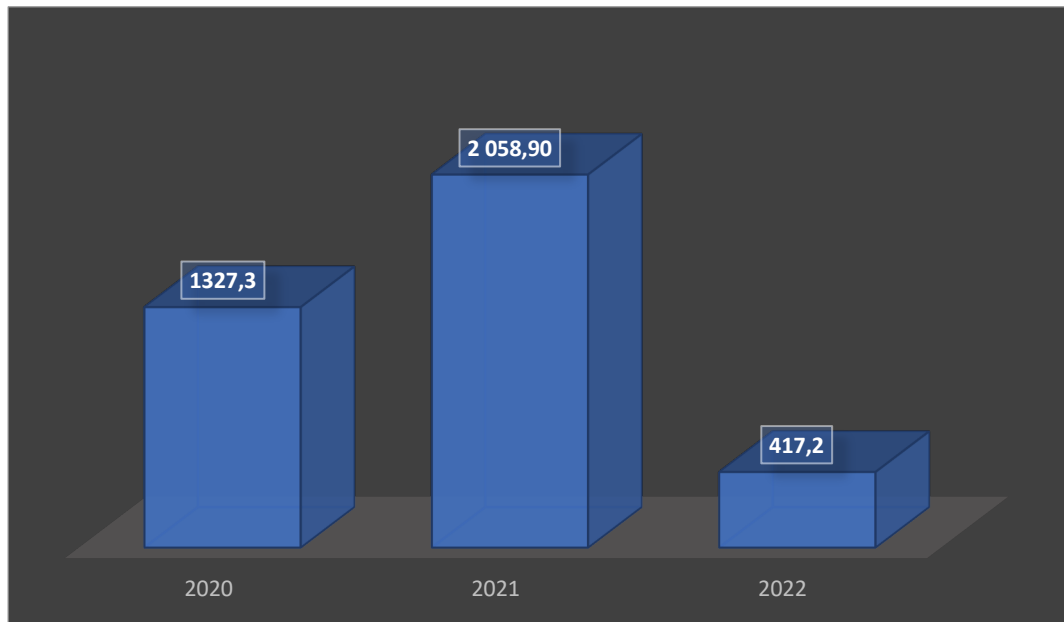


Рисунок 2.4 — Динаміка реалізованої продукції ТОВ МП «Кедр» за період 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Кедр»

У 2020 році показник склав 1 327,3 тис. грн. За рік показник виріс на 55,12% та склав 2 058,9 тис. грн. 2022 рік став не дуже позитивним для підприємства. Обсяг реалізованої продукції склав всього 417,2 тис. грн, що на 79,74% менше за попередній рік.

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

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання доходів, прибутку шляхом організації рентабельного виробництва, випуску готової продукції та задоволення ринкового попиту.

Протягом 2020-2022 років підприємство мало наступну динаміку основних показників результативності ТОВ МП «Кедр» (рис. 2.5).

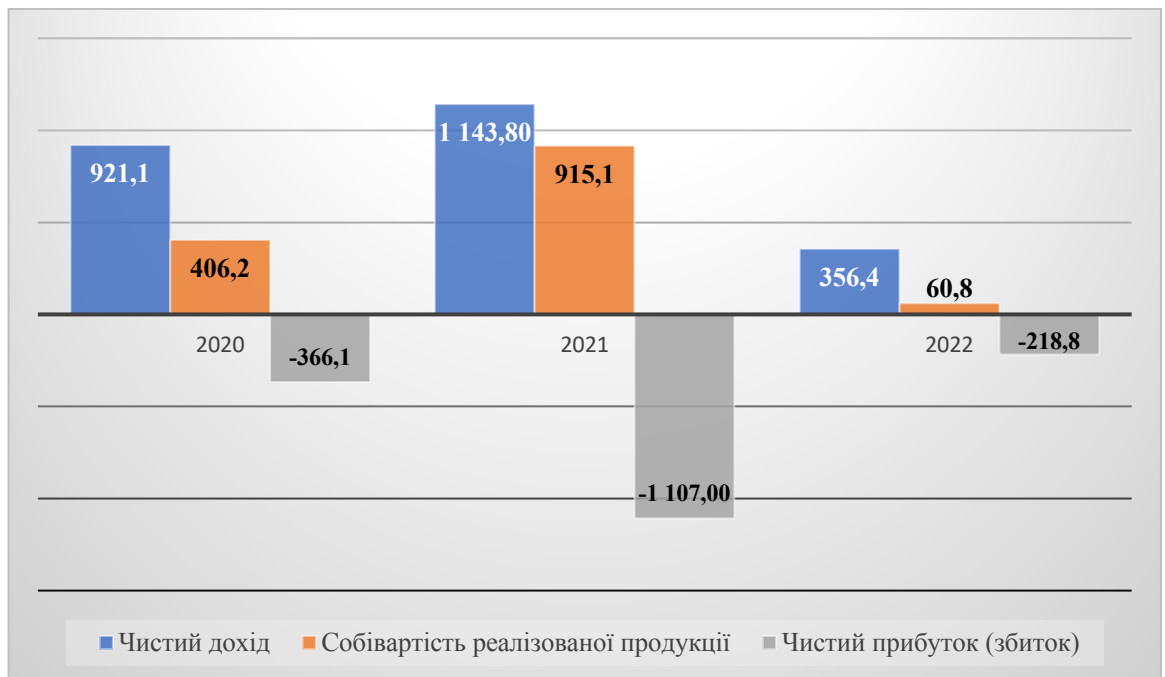


Рисунок 2.5 — Динаміка основних показників результативності ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Кедр»

Протягом 2020-2022 рр., підприємство мало збитки. Хоч чистий дохід у 2021 виріс на 24,18% та дорівнював 1 143,8 тис. грн, але чистий прибуток став збитком, склавши 1 107 тис. грн. Збитки у 2021 збільшилися на 66,93%. Чистий дохід у 2022 скоротився до 356,4 тис. грн (-68,84%). Через скорочення обсягу реалізованої продукції також скоротилися і збитки підприємства. Вони склали 218,8 тис. грн, що на 80,23% менше за попередній рік.

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

Слід зазначити, що протягом аналізованого періоду кожного року підприємство мало збитки. Це сигналізує про те, що керівництву необхідно переглянути стратегію, розглянути нові ринки, зайнятися пошуком інвесторів тощо.

Отже, аналіз господарської діяльності ТОВ МП «Кедр» свідчить, про те, що його діяльність не є рентабельною. Більш об'єктивну картину стосовно

результатів діяльності підприємства надасть фінансова діагностика ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 роки (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4 — Результати фінансової діагностики ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+,-)	
				2021 від 2020	2022 від 2020
ROA, %	-10,87	-47,49	-8,71	-36,62	2,16
ROE, %	-13,03	-65,0	-14,74	-51,97	-1,71
Коефіцієнт автономії	0,92	0,83	0,67	-0,09	-0,25
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,20	0,37	0,69	0,17	0,49
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,02	0,005	-0,01	-0,015
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,13	0,19	0,18	0,06	0,05
Коефіцієнт покриття	5,51	3,25	2,17	-2,26	-3,34
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	0,32	0,45	0,17	0,13	-0,15
Період одного обороту оборотних активів, днів	1137	804	2156	333	-1016
Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів	0,33	0,47	0,18	0,14	-0,15
Період одного обороту запасів, днів	1084	773	2003	311	-919
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	3,22	13,42	7,94	10,2	4,72
Період одного обороту дебіторської заборгованості, днів	49	27	146	22	-97
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	1,58	1,78	0,12	0,2	-1,46
Період одного обороту кредиторської заборгованості, днів	228	202	3000	26	-2772
Операційний цикл, дні	1133	800	2149	333	-1016
Фінансовий цикл, дні	905	598	-851	307	-1706

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Кедр»

Проаналізувавши показники рентабельності відзначимо, що загальна рентабельність свідчить що підприємство веде свою діяльність не ефективно та не прибутково. ТОВ МП «Кедр» в 2020-2022 рр. має від'ємні показники в кожному аналізованому році. Загальна рентабельність ТОВ МП «Кедр» в 2020 році склала -10,87%, а у 2021 погіршилась на 36,62% та склала -47,49%.

У 2022 ситуація покращилась, але рентабельність так і залишилась від'ємною. Показник покращився на 2,16% та склав -8,71%.

Аналіз рентабельності власного капіталу відображає ефективність використання коштів, що належать власникам підприємства. В аналізованому періоді тенденція цього показника негативна. За 2020-2022 роки показник погіршився на 1,71 процентних пунктів та склав -14,74%.

Показник фінансової стійкості є одним з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Він характеризує рівень залежності від кредиторів та інвесторів, а також співвідношення власних та залучених коштів. Фінансова стійкість ТОВ МП «Кедр» проаналізована на основі трьох коефіцієнтів: автономії, фінансового левериджу та маневреності власного капіталу. За період 2020-2022 роки дані коефіцієнти свідчать про погіршення фінансової стійкості.

Показники коефіцієнтів ліквідності ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 рр. характеризує зможу погасити свої поточні зобов'язання власними обіговими активами. Це позитивна тенденція для підприємства.

Аналіз ділової активності свідчить про уповільнення оборотності оборотних активів ТОВ МП «Кедр». Негативним для підприємства в період 2020-2022 років є зріст в динаміці періоду операційного циклу. Тобто період, за який сировина та матеріали набувають грошової форми, росте, що негативно позначається на прибутку та виручці підприємства.

Фінансовий цикл характеризує період обороту коштів підприємства. Тобто негативною тенденцією для показника є його ріст. Фінансовий цикл ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 роки зростав та мав негативний вплив на стан підприємства.

В цілому фінансовий стан ТОВ МП «Кедр» за аналізований період 2020-2022 рр. можна характеризувати як незадовільний. Підприємство має переглядати свою політику ведення бізнесу, оптимізувати внутрішні процеси та залучати додаткові інвестиції. ТОВ МП «Кедр» повинно розвивати свої

конкурентні переваги для підвищення рівня свого розвитку, оцінка якого наведена в наступному розділі кваліфікаційної магістерської роботи.

2.3 Оцінка рівня розвитку ТОВ «Кедр»

У сучасних умовах однією з ключових задач управління підприємством є забезпечення його розвитку. Потреба у систематичному та цілеспрямованому розвитку підприємства підкреслює важливість відповідного управління, включаючи оцінку його прогресу як одну з ключових стратегічних дій.

Проведемо узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ МП «Кедр» в період 2020-2022 роки за методикою, наведеною в пункті 1.2 кваліфікаційної магістерської роботи.

Показники оцінки розвитку ТОВ МП «Кедр» за 2020-2022 рр. згрупуємо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 — Показники оцінки розвитку ТОВ МП «Кедр» в 2020-2022 рр.

Показники	Цільове значення	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Фінансово-економічна складова				
Коефіцієнт автономії	0,92	0,92	0,83	0,67
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,69	0,20	0,37	0,69
Коефіцієнт покриття	5,51	5,51	3,25	2,17
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	4,62	2,66	4,62	2,95

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності продажів	-39,75	-39,75	-96,35	-59,99
Коефіцієнт рентабельності активів	-8,71	-10,87	-47,49	-8,71
Виробничо-економічна складова				
Коефіцієнт рентабельності продукції	-39,75	-39,75	-96,78	-61,39

Коефіцієнт рентабельності діяльності	-8,71	-10,87	-47,49	-8,71
Коефіцієнт оборотності активів	0,45	0,32	0,45	0,17
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,47	0,33	0,47	0,18
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,12	1,58	1,78	0,12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,42	3,22	13,42	7,94
Місячна продуктивність праці, грн/особу	6,84	5,48	6,84	2,53
Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	0,17	0,44	0,8	0,17

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Кедр»

Так як 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 МП «Кедр» за період 2020-2022 рр. за формулами (1.1), (1.2) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 — Результати нормування показників розвитку ТОВ МП «Кедр» в 2020-2022 рр.

Показники	Вагомість	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Фінансово-економічна складова				
Коефіцієнт автономії	0,13	1	0,90	0,73
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,09	0,29	0,54	1
Коефіцієнт покриття	0,12	1	0,59	0,39
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,07	0,58	1	0,64
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,16	1	0,41	0,66
Коефіцієнт рентабельності активів	0,14	0,80	0,18	1
Виробничо-економічна складова				
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,16	1	0,41	0,65

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,13	0,80	0,18	1
Коефіцієнт оборотності активів	0,31	0,71	1	0,38
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,09	0,70	1	0,38

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,11	0,08	0,07	1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,15	0,24	1	0,59
Місячна продуктивність праці, грн/особу	0,21	0,80	1	0,37
Рівень витрат на 1 грн реалізованої продукції	0,13	0,39	0,21	1

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «Кедр»

Результати підсумкової блочної оцінки за складовими з урахуванням ваги одиничних показників та розрахунку інтегрального показника розвитку ТОВ МП «Кедр» в 2020-2022 рр. наведемо в табл. 2.7 та рис. 2.6.

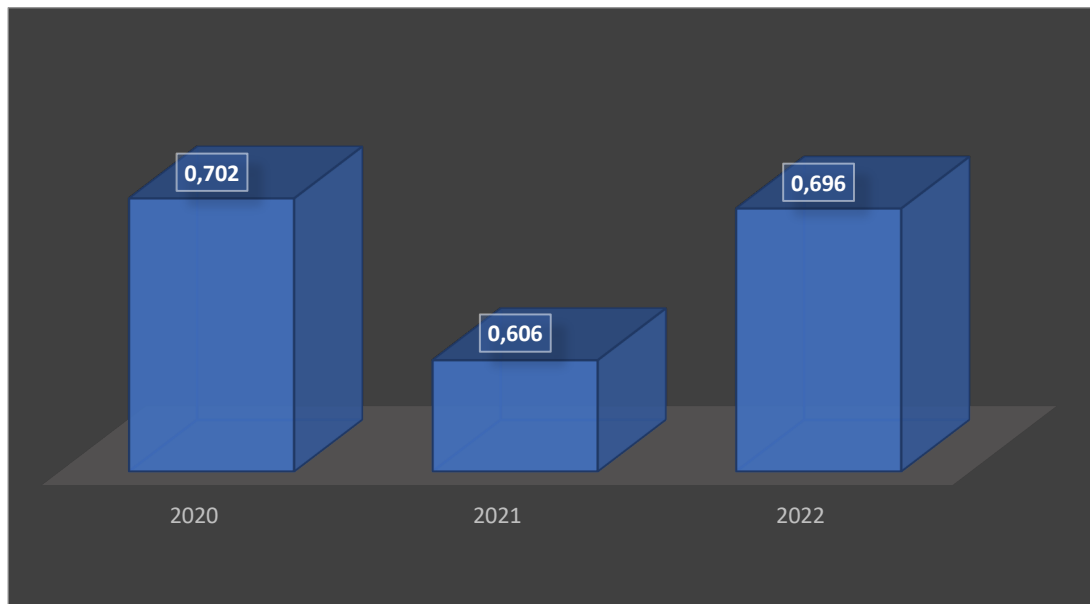


Рисунок 2.6 — Динаміка рівня розвитку ТОВ МП «Кедр» за період 2020-2022 рр.

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків табл. 2.7

Таблиця 2.7 — Результати розрахунку інтегрального показника розвитку ТОВ МП «Кедр» в 2020-2022 рр.

Складові розвитку	Вагомість	2020	2021	2022
Фінансово-економічна складова	0,35	0,798	0,603	0,737
Виробничо-економічна складова	0,65	0,607	0,609	0,655
Інтегральний показник розвитку		0,702	0,606	0,696

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків табл. 2.6

За даними табл. 2.9. можна спостерігати зміна в розвитку ТОВ МП «Кедр». За аналізований період показник знизився з 0,702 до 0,696 пункти, тобто на 0,85%. Не дивлячись на зовнішні фактори, ситуацію в країні підприємство покращило свої показники у порівнянні з 2021 роком. За фінансово-економічною складовою найкращим є 2020 рік, а 2022 — за виробничо економічною складовою розвитку.

Керівництву варто звернути увагу на зниження рівня показника фінансово-економічної складової. 2021 мав найгірші значення показника, хоча фінансові показники у даній аналізований рік були одними з найвищих.

Проведена оцінка розвитку малого підприємства дає змогу зробити наступні висновки. ТОВ «Кедр» покращив показники, почав змінювати підхід до ведення бізнесу, тим самим покращивши ефективність управління. Не зважаючи на політично-економічний стан в Україні, ТОВ «Кедр» зміг мінімізувати негативний вплив. Можливі шляхи покращення стану підприємства — обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних зобов'язань, а також розширення ринку збуту продукції та нарощення обсягів виробництва.

Таким чином, застосування запропонованої методики для інтегральної оцінки розвитку підприємства не лише дає можливість зібрати загальну інформацію про рівень його функціонування та виявлення слабких сторін, але й сприяє створенню шляхів для підвищення ефективності підприємства та покращення його загального стану. Розроблення стратегії для покращення розвитку ТОВ «Кедр» будемо робити у 3 розділі кваліфікаційної магістерської роботи.

Висновки за розділом 2

Аналіз розвитку ТОВ МП «Кедр» дозволяє зробити наступні висновки.

Економіка, яка ґрунтується на ринкових принципах, в основному складається з малого та середнього бізнесів. Саме вони грають ключову роль економічної складової країни. Ці сектори підприємництва здатні протистояти монопольним структурам, мати можливість стримувати зростання цін, забезпечувати баланс інтересів учасників ринку, насичувати всі сегменти ринку продукцією та послугами. Найбільшою категорією підприємств в Україні у 2022 році є малий бізнес. Його кількість склала 1 716 977 підприємств. Однак, щодо економічного впливу на країну, важливо відзначити, що малі підприємства, незважаючи на свою значну кількість, створюють не найбільший обсяг доданої вартості та кількості робочих місць. Але це не знижує рівень їх впливу на структуру українського ринку.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність суб'єкта малого бізнесу ТОВ «Кедр», що було створено у 1994 р. Основний вид діяльності — первинна переробка та деревообробка деревини цінних порід, таких як дуб та ясен.

Протягом 2020-2022 років підприємство спочатку нарощувало обсяг реалізованої продукції, але у 2022 він скоротився. Це пов'язано з початком війни, зміни формату ведення бізнесу (відсутність сировини, експерту, нестабільність ситуації тощо) та скорочення продажів. Обсяг реалізованої продукції скоротився на 68,57%.

Варто зазначити, що власних основних фондів підприємство ТОВ «Кедр» не мало протягом дослідженого періоду.

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

За аналізований період підприємство мало збитки. Хоч чистий дохід у

2021 виріс на 24,18%, але чистий прибуток став збитком, склавши 1 107 тис. грн. Збитки у 2021 збільшилися на 66,93%. Чистий дохід у 2022 скоротився до 356,4 тис. грн (-68,84%). Через скорочення обсягу реалізованої продукції також скоротилися і збитки підприємства. Вони склали 218,8 тис. грн, що на 80,23% менше за попередній рік. Тобто ТОВ МП «Кедр» за період 2020-2022 років працювало не рентабельно.

Сучасні умови ринку, ведення бізнесу, рівень конкуренції потребують від кожного підприємства забезпечення його постійного розвитку. Необхідність цілеспрямованого змістового розвитку обумовлює доцільність відповідних управлінських дій. Оцінка розвитку підприємства є однією з ключових складових.

Було проведемо узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 років.

Завдяки дослідженню було встановлено, що загальний рівень розвитку ТОВ «Кедр» знизився з 0,702 до 0,696 пункти, тобто на 0,85%. Не дивлячись на зовнішні фактори, ситуацію в країні підприємство покращило свої показники у порівнянні з 2021 роком. За фінансово-економічною складовою найкращим є 2020 рік, а 2022 — за виробничо економічною складовою розвитку.

Керівництву варто звернути увагу на зниження рівня показника фінансово-економічної складової. 2021 мав найгірші значення показника, хоча фінансові показники у даній аналізованій рік були одними з найвищих.

Проведена оцінка розвитку малого підприємства дає змогу зробити наступні висновки. Не зважаючи на політично-економічний стан в Україні, ТОВ «Кедр» зміг мінімізувати негативний вплив. Можливі шляхи покращення стану підприємства — обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних зобов'язань, а також розширення ринку збуту продукції та нарощення обсягів виробництва.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕДР» НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

3.1 Проблеми та перспективи розвитку малого підприємства в Україні

Стратегія підтримки малого бізнесу через державні заходи охоплює широку програму розвитку підприємництва в Україні. Однак фактична допомога малим підприємствам може бути ефективною, коли вона спрямована на конкретні території, враховуючи специфіку потреб місцевих жителів та індивідуальних умов.

Україна проводить дослідження бізнес-середовища з метою вивчення економічних тенденцій та ідентифікації перешкод для розвитку підприємництва. Отримані результати дозволяють визначити пріоритетні завдання для поліпшення бізнес-екосистеми. Результати наочно можна переглянути в табл. 3.1.

Основні фактори, які сповільнюють розвиток малого бізнесу в Україні, включають:

- недостатня опрацьованість законодавства, яка стосується розвитку малих підприємств і загалом підприємництва;
- високі податки, що примушують певні суб'єкти малого бізнесу вибирати тіньову економіку;
- недостатня підтримка малого бізнесу з боку держави у фінансовому, кредитному та майновому аспектах;
- невідповідна реалізація державної політики, спрямованої на підтримку малого бізнесу;
- недоліки в системі обліку та статистичній звітності для малих підприємств;

- обмежена доступність інформаційної та консультаційної підтримки;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для підприємницької діяльності;
- відсутність стимулів для залучення інвестицій;
- психологічний бар'єр у прийнятті позитивної ролі підприємців у ринкових перетвореннях серед окремих верств населення [5].

Таблиця 3.1 — Чинники, що обмежують сегменти підприємництва

ФОП	Мікро	Малі	Середні	Великі
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. Нестабільний курс нац. валюти	2. Інфляція	2. Нестабільна політична ситуація
3. Інфляція	3. Інфляція	3. Недостатній попит	3. Нестабільний курс нац. валюти	3. Нестабільний курс нац. валюти
4. Корупція	4. Війна в країні	4. Інфляція	4. Надмірний податковий тиск	4. Надмірний податковий тиск
5. Війна в країні	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 в країні	6. Брак обігових коштів
7. Низька доступність кредитів	7. Часті зміни економічного законодавства	7. Війна в країні	7. Недостатній попит	7. Надмірний регуляторний тиск

Джерело: [61]

На думку власників та CEO бізнесу, основними перешкодами в розвитку українського бізнесу у 2022 році є:

- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку — 62%;
- не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку — 48%;
- відсутність достатнього капіталу — 43%;

- непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу — 29%;
- недоступність кредитних коштів, у тому числі – програми 5-7-9, кредитів під 0% тощо — 28%;
- зруйнованість ланцюгів постачання — 26%;
- неефективна, довга і дорога логістика — 23% [28].

Основні чинники, які впливають на умови ведення підприємницької діяльності в Україні, можна розподілити на дві категорії:

1. Системні чинники, вплив яких можна усунути або зменшити шляхом реалізації стратегії розвитку підприємництва;
2. «Фонові» чинники, які відображають вплив зовнішнього середовища на підприємництво і формують загальні умови його розвитку. Більш детально розглянемо ці чинники у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Обмежуючі чинники та потреби для зростання

Група чинників	Обмежуючі чинники	Потреби
1	2	3
Системні чинники	1. Надмірний податковий тиск 2. Низька доступність кредитів 3. Недостатній попит 4. Часті зміни економічного законодавства 5. Брак обігових коштів 6. Надмірний регуляторний тиск 7. Негативне ставлення суспільства до підприємництва 8. Низька якість діалогу з органами публічної влади	1. Оптимізація регуляторного середовища 2. Розширення доступу до фінансових ресурсів 3. Розширення доступу до ринку збуту 4. Розширення доступу до публічних закупівель 5. Оптимізація регуляторного середовища 6. Прискорення трансферу технологій та інновацій 7. Покращення якості управління бізнесом 8. Розвиток підприємницької культури та людських ресурсів 9. Реабілітація та відновлення платоспроможності «чесних» підприємств 10. Популяризація підприємництва 11. Формування дієвих підприємницьких мереж

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
«Фонові» чинники	1. Нестабільна політична ситуація 2. Інфляція 3. Корупція 4. Війна 5. Нестабільність курсу національної валюти	1. Забезпечення політичної стабільності 2. Макроекономічна стабілізація 3. Боротьба та запобігання корупції 4. Усунення невиправданих адміністративних перешкод 5. Врегулювання конфлікту 6. Збільшення надходжень валютної виручи

Джерело: [61]

Крім загальних проблем розвитку бізнесу, важливо виокремити основні проблеми і потреби тих, які започаткували або планують започаткувати власну справу в Україні. В рамках експертного дослідження були виявлені наступні основні проблеми:

- брак практичного досвіду і відсутність м'яких навичок (soft skills) і компетенцій для започаткування бізнесу через відсутність відкритої власної справи та навчання по відповідних програмах;

- страх перед невдачею або невпевненість в успіху бізнесу через незнання як започаткувати власну справу, куди звернутись за менторською і консультаційною підтримкою;

- відсутність знань щодо підготовки (написання) бізнес-планів через незнання методології формування подібних документів або незнання куди звернутись;

- брак консультаційної та менторської підтримки щодо започаткування власної справи через відсутність діючої мережі менторів та поширення інформації про те, як можна отримати менторську підтримку;

- відсутність інформації про інституції сприяння розвитку/підтримки бізнесу на місцях через відсутність інформування про діючі інституції на регіональному рівні по існуючим каналам комунікації на рівні влади;

- різкі зміни на ринку – складність оцінки потреб та реакції ринку через відсутність адекватної маркетингової інформації, відсутність страхування ризиків;

- невідомість майбутнього через незрозумілість, наскільки довго вони будуть на новому місці та/або як надовго затягнеться війна;

- відсутність «моди» на підприємництво як альтернативного напрямку для самозайнятості через відсутність інформування про історії успіху та тренди в напрямку підприємництва [28].

Основними напрямками дальшого розвитку малого бізнесу в Україні у найближчій перспективі є:

- 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 [28].

Також фіксується необхідність в самовираженні, самореалізації та покращенні матеріального стану через відсутність достатньої кількості робочих місць за обраною професією в місцях тимчасового нового проживання та через зменшення пропозицій вакансій на регіональному рівні та регіональну специфіку.

Наразі в Україні, навіть враховуючи дію воєнного стану та регіонів з бойовими діями, намагаються створювати сприятливі умови для підприємництва незалежно від розміру або галузевої спеціалізації. Надаються гранти, допомога в релокації підприємства, державна підтримка, спрощення в системі оподаткування та податкові зміни, кредитування бізнесу тощо.

Стратегічні цілі розвитку українського підприємництва наступні:

- бізнес-клімат в Україні покращується, впроваджуються дії для сприятливих умов для започаткування, ведення та розвитку підприємництва;

- середні підприємства створюють фундамент національної економіки, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва, інвестицій, зайнятості, доходів тощо;

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

- в країні функціонують ефективні державна та недержавна інфраструктури підтримка підприємництва [61].

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

Виявлені потреби охоплюють такі основні напрямки дії:

- покращення умов для розпочатку та розвитку підприємницької діяльності через усунення наявних структурних інституційних та фінансових обмежень;

- підтримка виходу українських компаній на нові ринки, як в межах країни, так і за її межами;

- забезпечення проведення навчальних і тренінгових програм для як нових, так і існуючих бізнесів;

- стимулювання розвитку бізнес-мереж в Україні шляхом формування бізнес-об'єднань, розбудови галузевих, міжгалузевих та територіальних кластерів;

- підвищення підприємницької культури в суспільстві через популяризацію підприємництва та формування нового покоління підприємців [5].

Задоволення потреб сприятиме значним покращенням у складі підприємства, сприяючи активізації нових існуючих бізнесів, поширенню інновацій, та зміцненню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародних ринках.

Кореляція проблем та потреб із стратегічними цілями розвитку підприємництва представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 — Кореляція проблем та потреб із стратегічними цілями розвитку підприємництва в Україні

Проблеми	Потреби	Стратегічні цілі
- Незахищеність прав власності - Нестабільність та недосконалість регуляторного поля	Оптимізація регуляторного середовища	Ціль 1. Бізнес-клімат в Україні сприятливий для започаткування, ведення та розвитку підприємництва
- Негативне ставлення суспільства до великого бізнесу - Брак менеджерів/працівників з потенціалом креативного мислення	Розвиток підприємницької культури та людських ресурсів	
- Висока енергоємність виробництва - Низька інноваційна активність - Низька продуктивність праці	Прискорення трансферу технологій та інновацій	Ціль 2. Середні підприємства утворюють фундамент національної економіки, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва, інвестицій, зайнятості та доходів
- Значна частка збиткових підприємств	Реабілітація та відновлення платоспроможності «чесних» підприємств	
- Висока вартість кредитних ресурсів - Низька ліквідність фондового ринку України - Обмежена пропозиція фінансових інструментів	Розширення доступу до фінансових ресурсів	Ціль 3. Малі підприємства є найбільш динамічними та інноваційними підприємницькими структурами в економіці України
- Недостатня ефективність бізнесу	Покращення якості управління бізнесом	
- Низька якість діалогу з органами влади - Обмежена кооперація між різними сегментами бізнесу	Формування дієвих підприємницьких мереж	Ціль 4. В Україні функціонують ефективні державна та недержавна інфраструктури підтримка підприємництва
- Обмежений доступ до публічних закупівель	Розширення доступу публічних закупівель	
- Обмежені можливості для експерту - Низький рівень включення в глобальні ланцюги доданої вартості - Обмежена номенклатура експерту товарів і послуг - Залежність від кон'юнктури світових ринків	Розширення доступу до ринків збуту	Ціль 5. Українські підприємства конкурентоспроможні на світовому ринку, ефективно працюють і виробляють товари з високою доданою вартістю

Джерело: [61]

На рис. 3.1 наочно показано які з задач наразі є найважливішими для вирішення та впровадження економічним блоком влади для ефективного

розвитку українського підприємництва.



Рисунок 3.1 — Найважливіші задачі для вирішення та впровадження для розвитку підприємництва в Україні

Джерело: сформовано автором на основі [28]

Отже, при впровадженні стратегії розвитку підприємництва в Україні можна виділити основні характеристики малих підприємств наступним чином:

1. У порівнянні з великими чи середніми підприємствами, сукупний внесок малих підприємств у економіку через генерування доданої вартості та обсягу реалізації значно нижчий.

2. Продуктивність праці на малих підприємствах в середньому на третину менша, ніж загальний рівень на підприємствах України та вдвічі нижча, ніж на великих підприємствах.

3. Найбільшу частку у структурі генерованої доданої вартості малих підприємств забезпечують підприємства у сфері торгівлі та послуг.

4. Малі підприємства представлені у всіх населених пунктах України та відіграють значну роль у забезпеченні зайнятості населення у малих містах і селах.

5. Доступ малих бізнесів до кредитів, інвестицій та інших фінансових ресурсів дуже обмежений, що значно обмежує їх можливості для зростання та розвитку.

6. Більшість малих підприємств стикаються з недостатністю ресурсів для широкого впровадження новітніх технологій, але вони виявляють гнучкість у впровадженні інновацій та новаційних підходів.

7. Власники та менеджери малих підприємств часто мають недостатній рівень знань, професійних навичок та досвіду для ефективного управління бізнесом.

3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності ТОВ «Кедр» на основні впровадження стратегії розвитку

Основою для успішного й цілеспрямованого розвитку підприємства є набір упорядкованих ідей і розробок, які повністю визначають напрями й можливості його подальшого розвитку. Відсутність або недостатня обґрунтованість цих ідей призводить до втрати підприємством можливості швидкого й стійкого прогресу. Тому надзвичайно важливо сформувавши програму вдосконалення стратегії розвитку підприємства, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі.

Для ефективного формування стратегії розвитку необхідна методика, що дозволить провести аналіз результативності поточної стратегії та виявити недоліки в діяльності підприємства.

Розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення місії, яка має підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Далі встановлюються стратегічні цілі, які допомагають сформувавши конкретну стратегію. Цілі підприємства можуть бути абсолютно різними, тобто кожен бізнес встановлює їх індивідуально.

Узагальнення цілей ТОВ МП «Кедр» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 — Узагальнення цілей ТОВ МП «Кедр»

Назва групи цілей	Цілі підприємства
Ринкові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заняття частки ринку ніші та закріплення як підприємства-лідера 2. Збільшення обсягів реалізації продукції 3. Вихід на нові ринки 4. Відновлення відношень та логістичних зв'язків зі старими ринками
Фінансові	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпечення ліквідності 2. Забезпечення фінансування 3. Залучення інвесторів
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання чистого прибутку 2. Зростання рентабельності обороту, власного капіталу, загального капіталу, активів тощо 3. Слідкування за витратами підприємства для їх раціонального використання
Соціальні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення доходів та виконання соціальних зобов'язань 2. Сприяння розвитку кожного працівника підприємства 3. Охорона оточуючого середовища 4. Заклик використання екологічно чистої продукції
Іміджеві	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання іміджу підприємства 2. Закріплення бренду, котрий буде відрізнятися від конкурентів 3. Популяризація продукції серед потенційних клієнтів

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз розвитку ТОВ «Кедр» дозволяє зробити висновок про те, що стан підприємства продовжує залишатись досить складним та неоднозначним. Підприємство за аналізований період 2020-2022 рр. працювало у збиток. Показник рентабельності активів є від'ємним, що свідчить про критичний стан підприємства.

Для ТОВ «Кедр» важливо налагоджувати ринок збуту, адже об'єми реалізованої продукції дуже скорочуються, через що відповідно скорочуються і доходи підприємства. Також підприємство працює достатньо давно, але

активно не використовує в своїй стратегії сучасні способи взаємодії з клієнтами, а маркетинговий план дещо застарілий.

Для збільшення об'ємів реалізації продукції необхідно вжити заходи щодо розповсюдження інформації про підприємство та запровадити нові форми торгівлі – створити інтернет-магазин та вийти на популярні маркетплейси.

Торгівля товарами через інтернет є дуже зручною для споживачів. Це економить час на придбання товарів і дивлячись на ситуацію в наш час є досить актуальною. Для підприємства це користь в регіональному розширенні продажів, адже інтернет-магазин дає змогу реалізовувати свою продукцію як по Україні, так і іншим країнам Європи.

Замовлення потенційні клієнти можуть здійснювати безпосередньо на сайті або ж за контактним телефоном, якщо потрібна більш детальна інформація про товар, його характеристики та способи доставки замовлення. Споживач може попередньо оплатити замовлення або ж здійснити оплату після отримання товару. Попередньо замовлені товари можуть бути доставлені на певну адресу або вручені покупцю на відділені пошти.

Даний метод допомагає популяризувати бренд, збільшити його клієнтоорієнтованість, охопити нову цільову аудиторію, розширити ринки для збуту продукції, модернізувати та зробити підприємство більш сучасним. Впровадження нових маркетингових методів допоможе збільшити дохід підприємства ТОВ «Кедр».

Також підприємству необхідно попрацювати з напрямком реклами. Реклама компанії має прямий вплив як на її комерційну, так і іміджеву діяльність. Саме тому важливо звернути особливу увагу на підвищення ефективності рекламних засобів.

Це включає такі дії:

- організація рекламної кампанії та розробка бюджету для реклами;
- запровадження внутрішньої реклами;
- розробка рекламної стратегії в соціальних мережах та інтернеті;

- формування та реалізації зовнішньої реклами продукції та підприємства в цілому;
- максимальне наближення реклами до споживачів.

Це все передбачає використання реклами певного типу, розміщення її у відповідних місцях і у правильний час. Для цього необхідно провести маркетингові дослідження щодо правильного розміщення, формуванні банерів, рекламних креативів, обґрунтувати цінову політику та здійснити ефективний розподіл реклами.

Щодо вдосконалення стратегії збуту, то вона може включати в себе впровадження новітніх технологій у сфері, наприклад:

1. Використання аналітики даних для кращого розуміння потреб споживачів та управління запасами;
2. Використання автоматизованих систем управління клієнтськими взаємодіями для покращення обслуговування клієнтів;
3. Впровадження ефективних систем аналізу конкурентного середовища та прогнозування змін на ринку для уникнення ризиків та прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Крім технологій, удосконалення також може передбачати оптимізацію поточних методів збуту, включаючи оновлення процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів, розвиток програм лояльності та управління відносинами з клієнтами для збільшення ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Наступним етапом для поліпшення системи збуту є контроль та оцінка ефективності використання комплексу маркетингових комунікацій.

При розробці заходів для покращення виробничо-торгової діяльності вивченого підприємства важливо звернути увагу на розвиток робочого потенціалу, що можливий шляхом:

- підвищення рівня кваліфікації;
- удосконалення трудової дисципліни;
- розробка системи мотивування працівників;

- підвищення рівня культури обслуговування.

Підприємству ТОВ «Кедр» важливо пропрацювати маркетингову складову. Компанія дуже відстає від сучасних маркетингових методів, тим самим втрачає велику частину ринку для збуту, популяризації свого бренду та продукції, закріплення себе в ніші як підприємства-лідера тощо. Модернізація маркетингового відділу допоможе ТОВ МП «Кедр» досягнути певних поставлених цілей та покращити фінансову ситуацію в цілому.

Одну із запропонованих стратегій для розвитку розберемо у наступному розділі та визначимо її ефективність для підприємства.

3.3 Обґрунтування та оцінка ефективності впровадження стратегії для ТОВ «Кедр»

Попит на дерев'яні вироби в Україні є досить стійким. Це обумовлено різноманітним застосуванням цих виробів у різних галузях та сферах життя. Також Україна посідає 6 місце серед країн-членів Європейського Союзу за запасом деревини та 7 — за обсягом заготівлі ліквідної деревини. Серед найбільших світових експортерів продукції з деревини, Україна посідає 27 місце. Тобто розвиток українських підприємств в секторі деревообробної промисловості достатньо перспективний.

Саме тому ТОВ «Кедр» має всі перспективи та можливості для розвитку підприємства та покращення свого фінансового положення.

Для розвитку та покращення роботи пропонується створення інтернет-магазину з продукцією підприємства. Торгівля товарами через інтернет допоможе розширити ринок збуту, залучити нових потенційних клієнтів, популяризувати бренд, покращити клієнтоорієнтованість тощо.

Необхідні складові для реалізації даної мети наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 — Складові для реалізації сайту ТОВ МП «Кедр»

Складова	Вартість
Розробка сайту	25 000 грн
Реєстрація доменного імені сайту	500 грн
Забезпечення функціонування зареєстрованого домену	500 грн на рік
Зйомка продукції для розміщення на сайті	10 000 грн
Всього затрат	36 000 грн

Джерело: сформовано автором

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції завдяки впровадженню сайту, за допомогою стандартного розподілу вірогідності:

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6, \quad (3.1)$$

де О — оптимістичний прогноз;

В — найбільш вірогідний прогноз;

П — песимістичний прогноз.

Для визначення прогнозу обсягів збуту на проєктний рік підприємство отримало поради від експертів та керівників певних підрозділів. Досягнуті результати наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 — Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис грн.	190	215	240	270	302	309	331

Джерело: сформовано автором

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок опитаних експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum O_i}{n}} \quad (3.2)$$

Для розрахунку формули у табл. 3.7 наведено дані.

Таблиця 3.7 — Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу від реалізації, тис грн.	190	215	240	270	302	309	331	1857
Осер	265,29							
Відхилення	-75,29	-50,29	-25,29	4,71	36,71	43,71	65,71	-

Джерело: сформовано автором

Визначаємо коефіцієнт варіації (ω), який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = 18,27$$

Оскільки $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних оцінок експертів для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг реалізації (В) приймаємо за методом медіан та визначаємо на рівні 270 тис. грн. як середнє значення ряду, песимістичне значення (П) — 190 тис. грн., оптимістичне (О) — 331 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$ОП = (190 + 4 * 270 + 331) / 6 = 266,83 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції в проектному році складе:

$$266,83 / 364,7 * 100\% = 73,16\%$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році складе:

$$364,7 + 266,83 = 631,53 \text{ тис. грн.}$$

Далі знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції в базисному році склали 470,8 тис. грн., в тому числі: собівартість продукції — 60,80 тис. грн., інші витрати — 410 тис. грн.

Визначимо збільшення витрат на собівартість продукції за рахунок збільшення об'єму виробництва:

$$60,80 * 0,731 = 44,44 \text{ тис. грн.}$$

Приріст додаткових витрат у проектному році:

$$44,44 + 36 = 80,44 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином повні витрати у проектному році складуть:

$$60,80 + 80,44 + 410 = 551,24 \text{ тис. грн.}$$

Обчислюємо приріст прибутку від реалізації продукції:

$$266,83 - 80,44 = 186,39 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції у проектному році складе:

$$364,7 + 186,39 = 551,09 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від створення сайті зібрані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 — Очікування результатів від створення інтернет-магазину для ТОВ МП «Кедр»

Показник	Одиниці виміру	Значення
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис. грн.	266,83
Приріст витрат на виробництво реалізації продукції	тис. грн.	80,44
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	186,39
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	20,51

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

За результатами попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності.

Для реалізації запропонованого заходу не потрібне нове обладнання, тому капітальні витрати будуть дорівнювати змінам в обігових коштах.

Далі визначимо зміну обігових коштів у розмірі 4% від приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження розробленого заходу:

$$80,44 * (68,72 * 0,04) / 100 = 2,21 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_H (\text{III}) = 2,21 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = K_H / \Delta\text{ЧПр} = 2,21 / 150,98 = 0,11 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проєкту протягом його терміну економічного життя.

Проєкт має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 23%.

Оскільки закупівля програм та розробка сайту не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то у такому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧПГ} = \Delta\text{ЧПр} = 186,39 \text{ тис. грн.}$$

Теперішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧПГ}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧПГ}\alpha_i, \quad (3.3)$$

де ЧПГ — чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -й рік терміну життєвого циклу проєкту.

Термін економічного життя проєкту (термін життєвого циклу) становить 5 років. α_i — коефіцієнт приведення за i -тий рік терміну економічного життя проєкту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.4)$$

де i — певний рік терміну економічного життя проєкту, грошові надходження в якому оцінюються за теперішній час.

$$\text{Отже, } \alpha_1 = 0,810, \alpha_2 = 0,656, \alpha_3 = 0,531, \alpha_4 = 0,430, \alpha_5 = 0,349$$

Теперішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту для даного нововведення буде дорівнювати:

$$186,39 * (0,810 + 0,656 + 0,531 + 0,430 + 0,349) = 517,42 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховуємо чисту нинішню вартість (ЧНВ):

$$517,42 - 2,21 = 515,21 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\Pi}{\text{НВ}_{\text{ср}}} = 2,21 / 103,84 = 0,02 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{\text{ЧНВ}}{\Pi} = 515,21 / 2,21 = 233,13 > 0$$

Далі розрахуємо індекс прибутковості:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i}{\Pi} = 517,42 / 2,21 = 234,13 > 0$$

Результати проведених розрахунків наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 — Основні показники ефективності створення інтерне-магазину для ТОВ МП «Кедр»

Показник	Одиниці виміру	Значення
Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	2,21
Додатковий прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	186,39
Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	517,42
Чиста нинішня вартість	тис. грн.	515,21
Термін окупності недисконтований	роки	0,11
Термін окупності дисконтований	роки	0,23
Індекс доходності	%	233,13
Індекс прибутковості	%	234,13

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Як показують дані табл. 3.9, запропонований захід дозволить компанії отримати додатковий прибуток у розмірі 186,39 тис. грн. Термін окупності дисконтований становить 0,23 року, а недисконтований — 0,11. Це набагато менше ніж економічне життя проекту. Капітальні витрати не є значними.

Показники прибутковості та рентабельності склали 233,13 та 234,13 відповідно. Всі результати підтверджують доцільність та ефективність запропонованого заходу.

Порівняння показників після впровадження нового проекту в підприємство наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 — Вплив створення інтернет-магазину на основні показники діяльності показники ТОВ МП «Кедр»

Показник	Один. виміру	2022	Проект	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	364,7	631,53	266,83	73,16
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	470,8	551,24	80,44	17,09
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-106,1	80,29	186,29	175,58
Чистий прибуток	тис. грн.	-218,2	21,7	239,9	109,95
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	тис. грн.	1,29	0,87	-0,42	-32,56
Рентабельність діяльності	%	-14,74	5,21	19,95	-
Рентабельність продукції	%	-22,54	14,57	37,11	-

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Завдяки створенню інтернет-магазину чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 266,83 тис. грн., а його проєкті значення буде становити 631,53 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 80,44 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 186,29 тис. грн. (або на 175,58%). В проєктному році чистий прибуток зросте на 109,95 % та становитиме 21,7 тис. грн, що на 239,9 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,42%. Рентабельність діяльності збільшиться на 19,95%, рентабельність продукції збільшиться на 37,11%.

Отже, сьогодні Інтернет стає одним з відчутних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства і потребує значної уваги з боку керівництва при аналізі діяльності підприємства та його позицій на ринку. Раціонально спроектований сайт з регулярними маркетинговими заходами і грамотною політикою просування може стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства, посилити його конкурентоспроможність, завоювати лояльність споживачів до підприємства та відповідно збільшити прибуток - головне завдання господарської діяльності підприємства.

Висновки за розділом 3

В Україні стратегія підтримки малого бізнесу через державні заходи охоплює широку програму розвитку підприємництва. Однак фактична допомога малим підприємствам може бути ефективною, коли вона спрямована на конкретні території, враховуючи специфіку потреб місцевих жителів та індивідуальних умов.

Наразі в Україні, навіть враховуючи дію воєнного стану та регіонів з бойовими діями, намагаються створювати сприятливі умови для підприємництва незалежно від розміру або галузевої спеціалізації. Надаються гранти, допомога в релокації підприємства, державна підтримка, спрощення в системі оподаткування та податкові зміни, кредитування бізнесу тощо.

Аналіз діяльності та фінансового ТОВ «Кедр» допоміг зробити наступні висновки для розробки заходів покращення його розвитку.

Підприємству ТОВ «Кедр» важливо пропрацювати маркетингову складову. Компанія дуже відстає від сучасних маркетингових методів, тим самим втрачає велику частину ринку для збуту, популяризації свого бренду та продукції, закріплення себе в ніші як підприємства-лідера тощо. Модернізація

маркетингового відділу допоможе ТОВ МП «Кедр» досягнути певних поставлених цілей та покращити фінансову ситуацію в цілому.

Одним із запропонованих стратегій для розвитку є створення інтернет-магазину для аналізованого підприємства.

Завдяки створенню інтернет-магазину чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 266,83 тис. грн., а його проєкті значення буде становити 631,53 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 80,44 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 186,29 тис. грн. (або на 175,58%). В проєктному році чистий прибуток зросте на 109,95 % та становитиме 21,7 тис. грн, що на 239,9 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,42%. Рентабельність діяльності збільшиться на 19,95%, рентабельність продукції збільшиться на 37,11%.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши теоретичні основи стратегії розвитку підприємства, можна зробити наступні висновки.

Результати аналізу поглядів різних вчених на сутність «розвитку підприємства» свідчать про відсутність консенсусу у визначенні цього поняття. У зв'язку з цим сучасний етап вимагає уточнення та розширення його тлумачення. На підставі проведеного аналізу пропонується наступне визначення: розвиток підприємства — це процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід в новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Наведена у дослідженні класифікація видових проявів розвитку бізнесу розкриває економічну сутність розвитку на рівні підприємства та дає можливість управляти їм більш ефективно.

Стійкий економічний стан підприємства є необхідною умовою для його розвитку в сучасних умовах. Оцінка ключових характеристик підприємства порівняно з визначеними нормативними параметрами дозволяє достатньо точно охарактеризувати його економічне положення в даний час.

Стратегічний розвиток підприємства в основному визначається наповненням його стратегії розвитку, оскільки відображає, яким чином підприємство може реалізувати стратегічні цілі. Стратегічне управління розвитком підприємства є синтезом концепцій стратегічного управління, стратегічного розвитку та управління розвитком підприємства, який спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне управління розвитком підприємства представляє собою динамічний процес, що ґрунтується на максимізації потенціалу підприємства та спрямований на досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку. Цей процес включає своєчасне коригування цілей функціонування

шляхом інноваційної спрямованості, збільшення обсягів господарювання, реструктуризацію підприємства та вжиття антикризових заходів для управління його розвитком.

Аналіз розвитку ТОВ МП «Кедр» дозволяє зробити наступні висновки.

Економіка, яка ґрунтується на ринкових принципах, в основному складається з малого та середнього бізнесів. Саме вони грають ключову роль економічної складової країни. Ці сектори підприємництва здатні протистояти монопольним структурам, мати можливість стримувати зростання цін, забезпечувати баланс інтересів учасників ринку, насичувати всі сегменти ринку продукцією та послугами. Найбільшою категорією підприємств в Україні у 2022 році є малий бізнес. Його кількість склала 1 716 977 підприємств. Однак, щодо економічного впливу на країну, важливо відзначити, що малі підприємства, незважаючи на свою значну кількість, створюють не найбільший обсяг доданої вартості та кількості робочих місць. Але це не знижує їх впливу на структуру українського ринку.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність суб'єкта малого бізнесу ТОВ «Кедр», що було створено у 1994 р. Основний вид діяльності — первинна переробка та деревообробка деревини цінних порід, таких як дуб та ясен.

Протягом 2020-2022 років підприємство спочатку нарощувало обсяг реалізованої продукції, але у 2022 він скоротився. Це пов'язано з початком війни, зміни формату ведення бізнесу (відсутність сировини, експерту, нестабільність ситуації тощо) та скорочення продажів. Обсяг реалізованої продукції скоротився на 68,57%.

Варто зазначити, що власних основних фондів підприємство ТОВ «Кедр» не мало протягом дослідженого періоду.

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

За аналізований період підприємство мало збитки. Хоч чистий дохід у 2021 виріс на 24,18%, але чистий прибуток став збитком, склавши 1 107 тис. грн. Збитки у 2021 збільшилися на 66,93%. Чистий дохід у 2022 скоротився до 356,4 тис. грн (-68,84%). Через скорочення обсягу реалізованої продукції також скоротилися і збитки підприємства. Вони склали 218,8 тис. грн, що на 80,23% менше за попередній рік. Тобто ТОВ МП «Кедр» за період 2020-2022 років працювало не рентабельно.

Сучасні умови ринку, ведення бізнесу, рівень конкуренції потребують від кожного підприємства забезпечення його постійного розвитку. Необхідність цілеспрямованого змістового розвитку обумовлює доцільність відповідних управлінських дій. Оцінка розвитку підприємства є однією з ключових складових.

Було проведемо узагальнюючу оцінку розвитку ТОВ «Кедр» за період 2020-2022 років.

Завдяки дослідженню було встановлено, що загальний рівень розвитку ТОВ «Кедр» знизився з 0,702 до 0,696 пункти, тобто на 0,85%. Не дивлячись на зовнішні фактори, ситуацію в країні підприємство покращило свої показники у порівнянні з 2021 роком. За фінансово-економічною складовою найкращим є 2020 рік, а 2022 — за виробничо економічною складовою розвитку.

Керівництву варто звернути увагу на зниження рівня показника фінансово-економічної складової. 2021 мав найгірші значення показника, хоча фінансові показники у даній аналізований рік були одними з найвищих.

Проведена оцінка розвитку малого підприємства дає змогу зробити наступні висновки. Не зважаючи на політично-економічний стан в Україні, ТОВ «Кедр» зміг мінімізувати негативний вплив. Можливі шляхи покращення стану підприємства — обґрунтованість витрат підприємства, жорстке дотримання фінансової дисципліни, впровадження режиму економії, скорочення поточних зобов'язань, а також розширення ринку збуту продукції та нарощення обсягів виробництва.

В Україні стратегія підтримки малого бізнесу через державні заходи охоплює широку програму розвитку підприємництва. Однак фактична допомога малим підприємствам може бути ефективною, коли вона спрямована на конкретні території, враховуючи специфіку потреб місцевих жителів та індивідуальних умов.

Наразі в Україні, навіть враховуючи дію воєнного стану та регіонів з бойовими діями, намагаються створювати сприятливі умови для підприємництва незалежно від розміру або галузевої спеціалізації. Надаються гранти, допомога в релокації підприємства, державна підтримка, спрощення в системі оподаткування та податкові зміни, кредитування бізнесу тощо.

Аналіз діяльності та фінансового ТОВ «Кедр» допоміг зробити наступні висновки для розробки заходів покращення його розвитку.

Підприємству ТОВ «Кедр» важливо пропрацювати маркетингову складову. Компанія дуже відстає від сучасних маркетингових методів, тим самим втрачає велику частину ринку для збуту, популяризації свого бренду та продукції, закріплення себе в ніші як підприємства-лідера тощо. Модернізація маркетингового відділу допоможе ТОВ МП «Кедр» досягнути певних поставлених цілей та покращити фінансову ситуацію в цілому.

Одним із запропонованих стратегій для розвитку є створення інтернет-магазину для аналізованого підприємства.

Завдяки створенню інтернет-магазину чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зросте на 266,83 тис. грн., а його проєкті значення буде становити 631,53 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 80,44 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 186,29 тис. грн. (або на 175,58%). В проєктному році чистий прибуток зросте на 109,95 % та становитиме 21,7 тис. грн, що на 239,9 тис. грн. більше порівняно з 2022 роком. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшиться на 0,42%. Рентабельність діяльності збільшиться на 19,95%, рентабельність продукції збільшиться на 37,11%.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О. В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.
3. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 563 с.
4. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: монография. Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
5. Бельтюков Е.А., Некрасова Л.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие. – Одесса: ОСПУ, 2012. – 279 с.
6. Блинов А.А., Бушмелева Г.В. Оценка развития промышленного предприятия. Вестник ИжГТУ. 2008. No 2. С. 50-53.
7. Богатирьев 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.
8. Буравлев А.И., Горчица Г.И., Саламатов В.Ю., Степановская И.А. Стратегическое управление промышленными предприятиями корпорациями: методология и инструментальные средства. М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. 176 с.
9. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. Культура народов Причерноморья. 2018. No 4. С. 100-107.

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.
11. 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. НАУ, 2009. Вип. 1-2. С. 404-411.
12. Воронич К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21. С. 184-189.
13. Воронич К.М. Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21. С. 184-189.
14. Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія у трьох томах. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 354 с.
15. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник для студ. ВУЗов. М.: Изд-во «ОМЕГА-Л», 2016. 464 с.
16. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
17. Дерев'янка 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.
18. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія. Київ: Алерта, 2012. 270 с.
19. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.
20. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.
21. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3 / Редкол.: С.В. Мочерний (від. ред.) та ін. К.: Вид. центр «Академія», 2002. 952 с.

22. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р.Дяківа. К.: Міжнародний економічний фонд, 2000. 704 с.
23. Жирко С.О. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2007-1-2/doc/2/25.pdf>
24. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: Консул, 2004. 208 с.
25. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. 3-те вид., випр. та доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. 587 с.
26. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент: учеб. М.: Экономист, 2002. 416 с.
27. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp96/knp96_33-37.pdf.
28. Зінченко А. Аналіз актуального стану та розробка нових пропозицій щодо створення сприятливих умов для підприємництва в Україні. URL: https://drive.google.com/file/d/1xJxCKtc1P8V_bF5KcNScj3dGJtsYyDLB/view?usp=sharing
29. Калинеску Т.В., Недобега Е.А. Анализ и оценка уровня социально-экономического развития предприятия. Бізнес Інформ. 2011. № 2. С. 117-119.
30. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». Економічний аналіз. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
31. Колісніченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 11. С. 77-85.
32. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: навч. посіб. К.: Вид-во «Молодь», 2000. 384 с.
33. Кононенко І.В. Управління розвитком підприємства: навч. посіб. Х.: НТУ «ХП», 2001. 134 с.
34. 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.

35. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf

36. Краснова В.В., Бандура М.В. Економічна діагностика: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Донецьк: ДонНУ, 2013. 412 с.

37. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

38. Масленикова Н.П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.

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

40. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994. 704 с. URL: <https://archive.org/details/management0000mesc/page/n5/mode/2up?view=theater>

41. 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.

42. 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.

43. Недосекин А.О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами. Аудит и финансовый анализ. 2000. N 2. URL: http://sedok.narod.ru/sc_group.html.

44. Ольвінська Ю.О. Розвиток інфраструктури малого і середнього бізнесу в Україні. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream>
45. Організація, розвиток виробництва на підприємстві. URL: <http://www.paragononstate.com>.
46. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.
47. Пашенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. 2011. № 2. Т. 2. С. 99-103.
48. Перспективы экономики Украины: стратегии развития малого и среднего бизнеса. URL: <http://sesp.its.dn.ua/web/sesp/sespRU>
49. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.
50. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Харків, 2012. №13. С. 90-100.
51. Погорєлов Ю.С. Розвиток підприємства: поняття та види. URL: http://www.nbu.gov.ua/Articles /Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf.
52. 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>.
53. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК»,
54. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Тернопіль: Економічна думка, 2011. 454 с.
55. Пуртова С.Г., Смирнова С.В. Управление машиностроительным предприятием: учеб. для машиностр. спец. вузов. Высш. школа, 1989. 240 с.
56. Пушкар Р.М., Тарнавська Н. П. Менеджмент теорія і практика: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.

57. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х., 2006. 496 с.
58. Розвиток: академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.
59. Романська О. Яку підтримку очікують підприємці? URL: <http://platforma-msb.org/yaku-pidtrymku-ochikuyut-pidpryyemtsi>.
60. Стеченко Д.М., Григорович А.В., Дука А. ПІ. Менеджмент. Словник- довідник: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Хмельницький: Видавництво «Поділля», 2004. 587 с.
61. Стратегія розвитку підприємництва: експертне бачення. URL: <https://ukrajina.fnst.org/content/strategiya-rozvitku-pidpriemnictva-ekspertne-bachennya>.
62. Терещенко ЭЮ., Заргана М.А. Выбор показателей управления перспективным развитием производственно-хозяйственных систем. Економіка і організація управління. 2009. Випуск 5. С. 13-33.
63. Философская энциклопедия. Т.4 «Наука-логики» - Сигети. Гл. ред. Ф.В. Константинов. М.: «Советская энциклопедия», 1967. 592 с.
64. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д.: Вид-во ДНУ, 2016. 288 с.
65. Череп О. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_1_14
66. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
67. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні. URL: http://econf.at.ua/publ/konferencija_2017_10_20.
68. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2015. No1. С. 36-42.