

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО - НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА І ПРАВА**

Освітньо-професійна програма Підприємництво  
Ступінь вищої освіти Магістр  
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
д.е.н., професор Ханлар МАХМУДОВ  
14 грудня 2023 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Перспективи розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

**Матюхіна Анна Русланівна**

Керівник кваліфікаційної роботи,  
д.е.н., професор

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2023 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	9
1.1. Підприємницький потенціал в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів	9
1.2. Умови розвитку підприємництва в контексті сучасних змін	16
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика показників господарської діяльності підприємства	26
2.2. Оцінка розвитку підприємства	35
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	46
3.1. Формування системи управління стійким розвитком підприємства	46
3.2. Розробка та економічне обґрунтування заходів щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства	52
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У загальному вигляді економіка України за роки незалежності переживала як позитивні, так і негативні зрушення. Країна активно прагне інтегруватися в міжнародні економічні процеси, проте поточний стан свідчить про те, що ця участь часто призводить до більше негативних наслідків, ніж позитивних. Це підкреслює, що в умовах глобалізації успішні країни мають переваги.

Оскільки підприємництво є ключовим елементом економіки будь-якої країни, проблема розвитку підприємницького потенціалу в Україні стає дуже актуальною. Це свідчить про те, що в умовах глобальних змін і конкуренції виграють ті країни, які успішно розвивають своє підприємництво.

Теоретичні та методологічні аспекти дослідження підприємницького потенціалу висвітлені в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців Гончара О.І., Хомякова В.І., Краснокутської Н.С., Бубенець І.Г., Карапінського Б.А., Щирої Т.Б., Вяткіної Т.Г., Пашкової Н.С., Таран-Лала О.М. та інших. Проте, існуючі дослідження, в основному, обмежуються описовим характером і не пропонують конкретних рішень для розвитку підприємств в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Тому необхідний комплексний теоретичний та практичний аналіз, який поєднує пошук та розробку стратегій для забезпечення сталого розвитку підприємств у нових умовах глобальних змін та євроінтеграції.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розвиток підприємництва: управлінські, економічні, інноваційні та інвестиційні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U114522, 2022-2027 рр.).

**Мета кваліфікаційної роботи** полягала у тому, щоб науково обґрунтувати теоретичні аспекти та розробити практичні рекомендації з приводу перспектив розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції.

Для досягнення цієї мети визначено конкретні **завдання**:

- визначити підприємницький потенціал в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів;
- дослідити умови розвитку підприємництва в контексті сучасних змін;
- надати організаційно-економічну характеристику показникам господарської діяльності підприємства;
- оцінити особливості розвитку підприємства;
- сформулювати систему управління стійким розвитком підприємства;
- розробити заходи та надати економічне обґрунтування щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства.

**Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи** є процес розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних і практичних засад аналізу та оцінки перспектив розвитку підприємництва в контексті процесів євроінтеграції.

**Теоретична основа** кваліфікаційної роботи ґрунтується на фундаментальних положеннях основ розвитку, аналізу впливу євроінтеграції на підприємницьку діяльність, а також визначенні можливостей і викликів, що виникають у контексті інтеграції в європейські структури. Теоретичне узагальнення стало фундаментом для визначення взаємозв'язку між процесами євроінтеграції та розвитком підприємництва, а також для визначення перспектив цього розвитку в нових умовах.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи було використано комплекс загальних та специфічних наукових методів. Серед них економічний аналіз використовувався для оцінки ефективності діяльності підприємства, табличний та графічний методи – для наочного відображення результатів дослідження. Анкетування та інтерв'ювання застосовувалися для з'ясування необхідності удосконалення розвитку підприємства.

**Інформаційна база** дослідження включала монографії, наукові праці визначених вчених, навчальну літературу, статистичні матеріали від Державної

служби статистики України, інтернет-ресурси, матеріали оперативного управління, аналітичні та статистичні звіти підприємства за 2018–2022 роки, а також власні спостереження. Правове забезпечення дослідження враховувало законодавчі та нормативні акти, що регулюють господарську діяльність суб'єктів в Україні.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у систематизації теоретичних досліджень розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції.

*набуло подальшого розвитку:*

сформований організаційно-економічний механізм підприємства, що ґрунтується на методах і принципах, забезпечуючи повний набір інструментів та конкретних практичних заходів;

систематизація принципів управління сталим розвитком підприємства, що дасть змогу підприємству визначити ключові сфери впливу в конкурентному бізнес-середовищі.

**Практичне значення роботи** проявляється у впровадженні основних положень та рекомендацій, які були висвітлені під час дослідження. Запропоновані та обґрунтовані заходи з удосконалення розвитку знайшли практичне застосування в реальній діяльності підприємства. Стратегічний напрям цієї діяльності передбачає втілення концепції стійкого розвитку підприємства та його компонентів.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення та результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи відображені у науковій статті та оприлюднені у фаховому виданні, а також у формі доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції [40–41]:

Таран-Лала О., Матюхіна А., Шамрай В. Інновації та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. С. 146–149.

Таран-Лала О., Матюхіна А., Горбань В. Роль інноваційного підприємництва у створенні нових можливостей для аграрного сектору України в європейському контексті. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої*

*сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.)*  
Полтава: ПДАУ, 2023. С. 185–189.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. Список використаних джерел становить 50 найменувань. Обсяг текстової частини складається зі 65 сторінок та містить 12 таблиць, 5 рисунків, 12 формул та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### 1.1. Підприємницький потенціал в умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів

Завдання забезпечення підприємницького потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції стає особливо важливим. Підприємства, як основні господарські одиниці, є ключовим елементом для ефективного функціонування економіки регіонів і країни в цілому. Це визначає пріоритетне вивчення їхнього розвитку в контексті підприємництва.

Дослідження розвитку підприємництва традиційно обмежувалося в основному аналізом трудових ресурсів, а підприємницький потенціал розглядався як частина цього дослідження. Спроби розглядати підприємницький потенціал індивіда були проведені економістами в контексті створення господарських інновацій, реалізації рольової функції та інших аспектів підприємництва.

Сутність категорії «підприємницький потенціал» була вперше тлумачена Р. Кантільоном та його послідовниками Й. Тюненом, Г. Мангольдтом і Ф. Найтом у XVIII ст. Вони визначили цей потенціал, зокрема, як «здатність до ризику» [15]. Інші дослідники, такі як Й. Шумпетер, Л. Мізес, Ф. Хайєк, І. Кірцнер, акцентували увагу на інших аспектах, таких як інноваційність та креативність підприємця, його управлінські здібності та здатність приймати рішення [16].

Дослідники, оцінюючи зміст економічної категорії «підприємницький потенціал», звернули увагу на певні особливості. На сучасному етапі цю сутність визначено авторами Б.А. Карапінським та Т.Б. Щирою. Вони вбачають у цій категорії сукупність ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, технічних, інноваційних тощо), навичок і можливостей менеджерів на різних

рівнях ієрархії, а також персоналу, який приймає участь у процесі виробництва товарів, надання послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [30].

Проте, такий підхід фактично зводить підприємницький потенціал до виробничого, ігноруючи важливий аспект – ієрархічний рівень системи управління підприємством. Це трактування акцентує увагу на ресурсах і відсторонює важливість ієрархічного рівня в розумінні завдань розвитку підприємства.

Миргородська А.П. визначає сутність підприємницького потенціалу як «сукупність можливостей та здатності реалізації ідейного портфелю підприємця у товари, роботи, послуги, через ведення обраного виду діяльності для отримання максимального прибутку», а також як «сукупність особистих якостей, за допомогою яких здійснюється господарська діяльність для отримання максимального прибутку» [16]. Рубін Ю.Б. вбачає в цій категорії «сукупність бізнес-ідей і способів їх реалізації» [30].

Отже, вивчення цієї економічної категорії показує, що розуміння «підприємницького потенціалу» в різних дослідників різниться. Ця категорія є відносно новою для української економічної науки. Однак існуючі визначення не враховують повністю сутність та роль вітчизняного підприємницького потенціалу в умовах євроінтеграції та глобалізації, а також не звертають увагу на важливий аспект – «ризик, що виникає в процесі використання підприємницького потенціалу».

Ризик пов'язаний з використанням підприємницького потенціалу у будь-якій сфері діяльності і визначається негарантованістю досягнення успіху протягом запланованого періоду. В умовах євроінтеграції та глобалізації підприємницький потенціал формується в умовах економічної свободи, високого рівня ризику і самоорганізації діяльності. Це включає в себе механізми виховання, навчання, соціалізації, адаптації, мотивації та узагальнення життєвого досвіду, проявляючись у здатності підприємця ефективно використовувати інформацію, генерувати ідеї та виробляти нові

знання в межах визначених цілей.

Зазначимо, що основну частину підприємницького потенціалу персоналу становить професійно-кваліфікаційна складова, а врахування категорій працівників і різні рівні їх кваліфікації є важливим фактором. При оцінці підприємницького потенціалу слід враховувати не лише кваліфікацію персоналу, але і прогресивність її змісту. У зв'язку з євроінтеграцією система відтворення працівників повинна підтримувати високий рівень їхньої кваліфікації через постійне і безперервне навчання і розвиток, щоб відповідати динаміці змін на макрорівні.

У процесі визначення сутності категорії «підприємницький потенціал» важливою є креативна складова, що визначається творчою активністю. Творча активність відображає зростання продуктивності праці, накопичення професійних досягнень та обґрунтованих професійних пропозицій протягом конкретного періоду.

Крім креативної та кваліфікаційної складової, важливу роль відіграє психологічна складова. Психологічна складова проявляється, перш за все, у розумінні індивідом відповідальності за власну діяльність та ставлення до професійних обов'язків. Крім того, вона визначає відповідальність за наслідки прийнятих рішень чи виконання конкретних дій.

Розподіл елементів підприємницького потенціалу персоналу на психофізіологічні, кваліфікаційні та креативні є умовним, оскільки, подібно до властивостей робочої сили, вони не є сталими і повинні постійно покращуватися. Підприємницький потенціал працівників і його елементи можуть змінюватися та поповнюватись новими в умовах глобалізації.

Характерною особливістю підприємницького потенціалу є його постійне удосконалення від найнижчих рівнів життєдіяльності до найвищих, що залежить переважно від розвитку продуктивних сил у конкретний період і технологічного рівня виробництва суспільства. Вдосконалення підприємницького потенціалу здійснюється через набуття досвіду, знань і вмінь, а також через постійну підготовку та перепідготовку відповідно до змін у

техніці та технології виробництва.

Важливу роль у розвитку підприємницького потенціалу відіграє впровадження нематеріальної мотивації на підприємствах, що стає особливо актуальним у глобальних умовах. Залучення працівників до участі у капіталі створює передумови для управління процесом відтворення підприємницького потенціалу персоналу. Таким чином, з урахуванням вищезазначеного, пропонується визначення поняття «підприємницький потенціал» як сукупності особистих якостей, набутого досвіду, професійної підготовки, психологічної готовності до змін, готовності до постійного самовдосконалення та здатності передбачати та запобігати ризикам, які виникають у процесі підприємницької діяльності.

Підприємницький потенціал визначається відповідно до принципів розвитку та передбачає функціонування у рамках концепції триєдиного результату. Говорячи про компоненти розвитку, важливо розуміти тісний взаємозв'язок та взаємодію соціальних, економічних та екологічних процесів у їх багатовимірній структурі та якості. Необхідно ураховувати всі аспекти розвитку для досягнення максимальних результатів для кожного з них. В основі розвитку підприємництва лежать такі ключові компоненти, які представлені на рис. 1.1.

Економічна складова підприємницького потенціалу включає в себе різноманітні фінансові показники, які вказують на ефективність діяльності підприємства та його вклад у розвиток національної економіки. Серед ключових показників у цій області можуть бути включені дані про прибутки і збитки, розміри інвестицій в інтелектуальний капітал, а також внутрішні і зовнішні соціальні програми. Результати оцінки задоволеності споживачів та інші аспекти якості продукції також є частиною економічної складової.

Соціальна складова підприємницького потенціалу враховує внесок підприємства у питання охорони праці та здоров'я персоналу, реалізацію соціальних програм для допомоги населенню та дотримання прав людини. Основні показники цього аспекту можуть включати правила управління

персоналом, корпоративний кодекс, а також відносини підприємства з населенням.

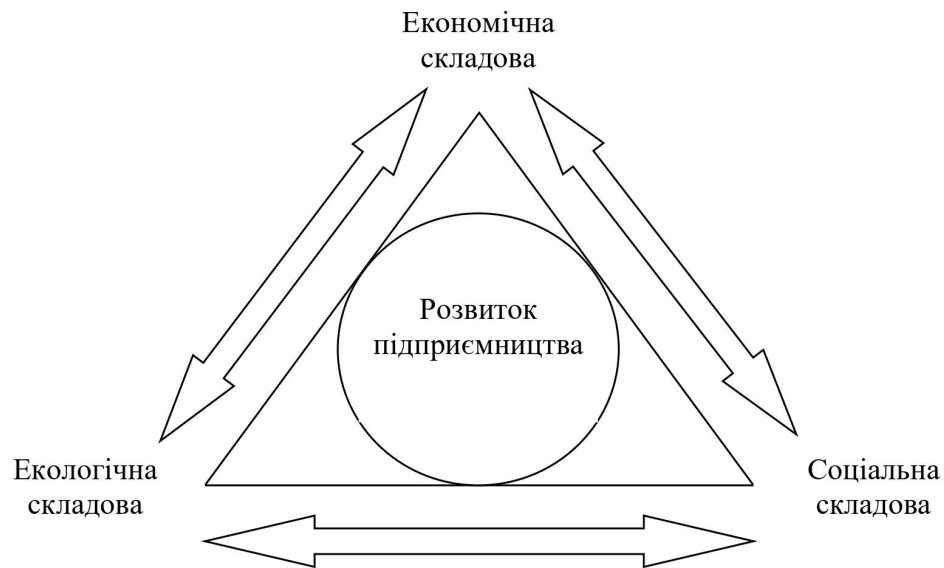


Рис. 1.1. Основні складові забезпечення розвитку підприємництва

*Джерело: систематизовано автором за [39]*

Екологічна складова зосереджена на захисті навколишнього середовища та використанні екологічно-свідомих технологій. Показники, такі як споживання енергії, водних ресурсів та інші ресурси, а також дані про викиди забруднюючих речовин, грають важливу роль у визначенні ступеня екологічної відповідальності підприємства.

Враховуючи ці тривіальні складові, підприємство може розробляти комплексні стратегії розвитку, орієнтовані на досягнення економічного успіху, соціальної відповідальності та екологічної стійкості.

Підсумкові аналізи дозволяють зазначити, що прогрес підприємництва ґрунтується на ключових елементах стратегічного потенціалу, використовуючи можливості для розвитку ресурсів, компетенцій і досягнення конкретних результатів, як це відображено на діаграмі (рис. 1.2).

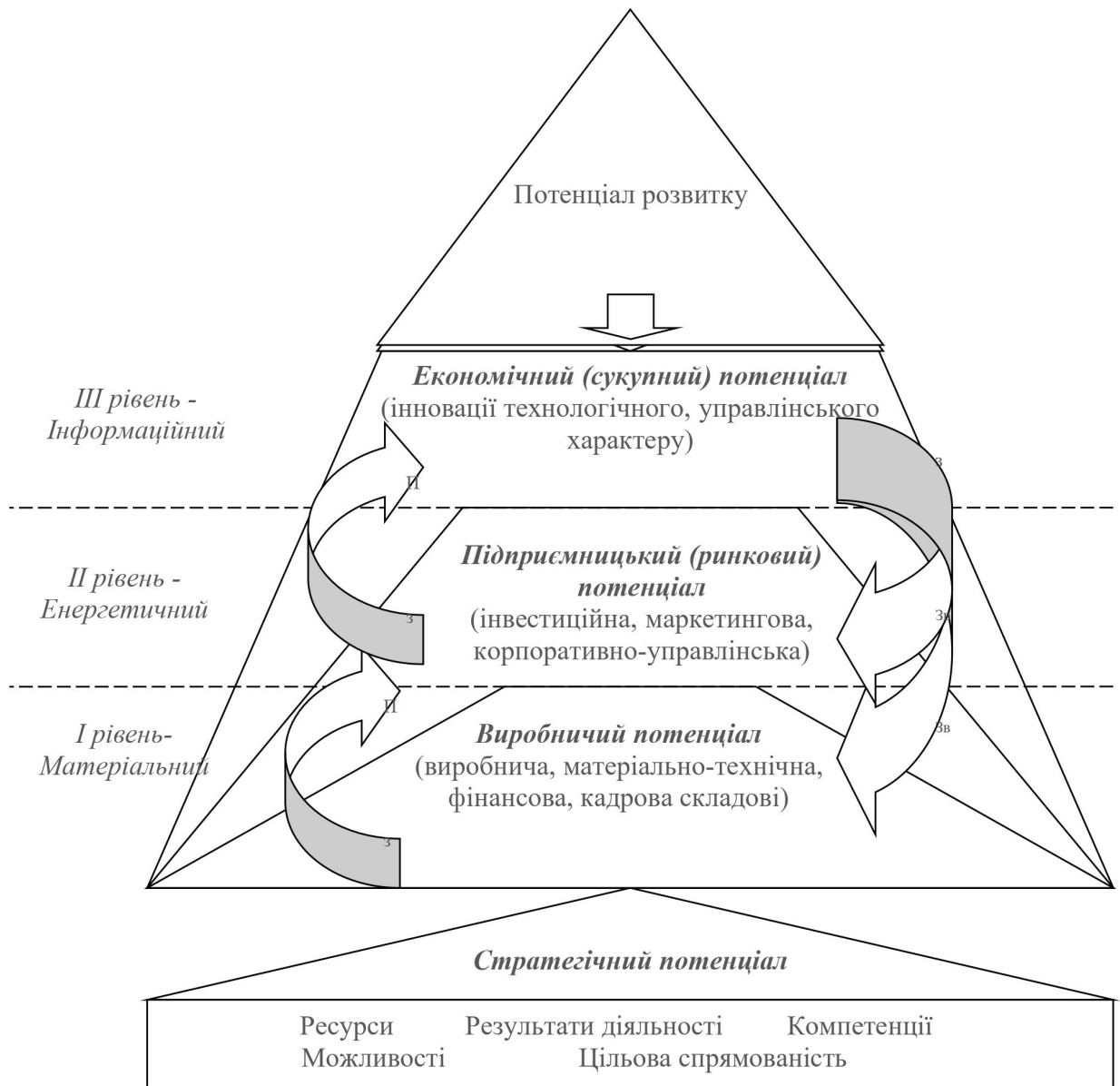


Рис. 1.2. Трирівневий концептуальний підхід до формування потенціалу розвитку підприємства

Джерело: систематизовано автором за [39; 45]

Взаємодія виробничого, підприємницького та економічного потенціалів простежується на різних рівнях, а саме матеріальному, енергетичному і інформаційному, через прямі та зворотні зв'язки. На основному рівні, який є основою теорії, знаходиться виробничий потенціал, результати діяльності підприємств визначаються і формуються на цьому рівні. На рівні ринкового потенціалу ресурси об'єднують матеріальні та нематеріальні компоненти,

створюючи енергетичні взаємозв'язки і призводячи до ринкових результатів та відповідного рівня компетенцій. Реалізація економічного (загального) потенціалу відбувається в широкому інформаційному просторі, спрямованому на довгострокове майбутнє. Цей простір орієнтований на напрацювання та використання нових можливостей і компетенцій, сформованих підприємницьким розвитком на попередніх рівнях, та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У заключення слід відзначити, що концептуальний підхід до формування потенціалу розвитку підприємництва на трьох рівнях дозволяє розглядати процеси взаємодії та взаємозалежності для оцінки розвитку підприємництва в контексті євроінтеграційних перетворень.

Таким чином, результати проведених досліджень дозволили систематизувати теоретичні підходи до визначення підприємницького потенціалу, обґрунтувати його сутнісні характеристики та визначити особливості його змісту в умовах євроінтеграції та глобалізації. Ситуація безробіття в Україні стає тим стимулом, який змушує населення розпочинати власний бізнес, навіть при відсутності підприємницьких здібностей. У той же час, низький рівень підприємницького потенціалу в Європі є наслідком високого рівня життя та наявності альтернативних джерел доходів.

Важливо відзначити, що останні роки в Україні було запущено численні програми підтримки та стимулювання розвитку підприємництва з метою покращення іміджу країни та її інтеграції в світові економічні системи. Однак більшість цих програм є умовними та неефективними. У більшості європейських країн основою економіки є мале підприємництво. У той час як в Україні потрібно серйозне реформування бізнес-середовища з метою сприяння саме розвитку малого бізнесу, а не олігархічних структур.

Отже, подальшим напрямом дослідження буде вивчення умов розвитку підприємництва в контексті сучасних змін, що буде враховано у наступному розділі.

## 1.2. Умови розвитку підприємництва в контексті сучасних змін

Повноцінне вторгнення РФ у лютому 2022 р. суттєво пошкодило українську економіку. За висновками Київської школи економіки станом на 1 серпня 2022 р. сума прямих збитків від пошкодження та зруйнування будівель та інфраструктури (в грошовому еквіваленті) склала \$108.3 млрд, а непрямі втрати оцінюються приблизно в \$128.8 млрд [13].

Військові події також вплинули на можливості підприємництва. За результатами опитувань власників та генеральних директорів підприємств, 46,8% з них повністю або практично припинили свою діяльність з 24 лютого 2022 р. Лише 12,4% підприємств залишили свою роботу без змін або навіть розширили обсяги порівняно з попереднім періодом. Загалом, втрати малих та середніх підприємств (МСП) за період війни оцінюються в \$85 млрд (без урахування неприбуткових втрат) за узагальненою самооцінкою власників та генеральних директорів [38]. 19% підприємств були змушені провести релокацію, основна частина з них – зі сходу України (41% підприємств сходу вже релокували свої виробничі потужності та персонал, чи збираються це зробити в найближчий час) [35].

Зменшення обсягів виробництва також призвело до скорочення кількості працівників на МСП. За результатами досліджень, 20% персоналу були відправлені в відпустку, 27% працюють за умовами зменшення заробітної плати, і 20% були звільнені (понад 1 мільйон осіб) [38].

Дослідження відзначають, що серед підприємців, зокрема в ІТ секторі, зростають міграційні настрої. Згідно з дослідженням ІТ Research Resilience, навіть за умов євроінтеграції та лібералізації економіки України, 12% ІТ-спеціалістів мають намір виїхати за кордон [11]. Інше дослідження, проведене Gradus у липні 2022 року, показало, що 32% респондентів вже перемістилися або мають намір перемістити свій бізнес. З них 72% вибрали переміщення в межах України, 11% – за кордон, а 17% – і в межах України, і за кордон [18]. Основні мотиви переміщення бізнесу – збереження його функціонування (38%),

наявність замовлень/клієнтів на нових ринках (30%) та розв'язання логістичних проблем (28%).

Дослідження також виявили основні потреби підприємств. Загальні потреби МСБ у фінансуванні становлять \$73,9 млрд, при цьому 41% підприємств вважають пошук фінансування пріоритетом [38]. Релокованим підприємствам необхідні виробничі та складські приміщення, житло для співробітників, а також фінансова підтримка для покриття оборотних коштів та обладнання. Більшість представників ОВА та громад стверджують, що їм відомо про релоковані підприємства в їхній області, і місцева влада активно допомагає у пошуку приміщень і житла.

Загалом опитування виявило недостатню взаємодію між бізнесом, об'єднаннями власників та асоціаціями (ОВА) та громадами. Виявлено, що 80,1% бізнесу не взаємодіють з ОВА та громадами, а 96,1% не мають інформації або не беруть участь у програмах підтримки бізнесу, що реалізуються ОВА та громадами [38]. Дослідження також показало, що представники малого та середнього бізнесу (МСБ) слабо використовують державні та міжнародні програми підтримки під час воєнного конфлікту. За результатами опитування Європейської Бізнес Асоціації та учасників проекту Unlimit Ukraine, 72% не скористалися жодною з цих програм, вибравши опції, які передбачають сплату єдиного 2% податку (15%), інші податкові пільги (6%) або компенсацію за працевлаштування ВПО (2%) [2].

Незважаючи на складнощі, 93,4% бізнесу взяли участь у допомозі країні під час війни, більше 70% з них безпосередньо зайняті волонтерською діяльністю. Кожен п'ятий бізнес вбачає в розвитку свого підприємства, створенні нових робочих місць та вчасній сплаті податків важливий внесок у перемогу України у війні з рф [34].

Дослідження також виявило, що третина бізнесу (33,4%) вже адаптувалась до умов війни та розробила нову стратегію, півтори п'ятих (50,5%) перебувають в процесі інтуїтивного управління та розглядають можливості для формування стратегії, а 11,1% вважають, що в умовах війни стратегії не має

сенсу [38]. Важливо також відзначити, що згідно з результатами дослідження спостерігається зміна бізнес-стратегій серед МСБ, при цьому 43% планують розвивати експорт. Регіонально це орієнтовано на експорт більше половини бізнесу на Заході (48,2%), Півночі (47,8%), та значно менше в Центрі (33%), Сході (36,2%) та Півдні (30%) [34].

Згідно з проведеними дослідженнями, з квітня 2022 р. розпочався етап відновлення бізнесу в Україні. Темп реєстрації нових підприємств на кінець липня становив 63% порівняно з аналогічним періодом 2021 р. і 85% порівняно з періодом 2020 р. Протягом війни, з 1 березня по 31 липня 2023 р., було зареєстровано 80,121 суб'єкт господарювання. Найбільша кількість нових підприємств розташована в місті Київ, а також в Дніпропетровській та Львівській областях. За весь період війни 85% зареєстрованих підприємств є ФОПами (фізичними особами-підприємцями). Поширення цієї форми бізнесу можна пояснити тим, що для ФОПів не потрібні статут, статутний фонд та печатка. Значну роль відіграло також спрощення реєстрації ФОПів та надання їм податкових пільг. Щодо сфери діяльності, найбільше ФОПів було зареєстровано у галузі комп'ютерного програмування, роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, вантажних автомобільних перевезень, діяльності ресторанів та надання послуг мобільного харчування [42].

Бізнес в Україні виявляє основні потреби, в яких фінансові ресурси відіграють ключову роль. За думкою власників та генеральних директорів підприємств, головними викликами для розвитку бізнесу 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, включаючи програми 5-7-9 та кредити під 0% – 28%;

зруйнованість ланцюгів постачання – 26%  
неефективна, довга і дорога логістика – 23% [38].

Дослідження Європейської Бізнес Асоціації також вказує на те, що підприємці відчувають погіршення власної фінансової стійкості. Тільки 5% компаній мають достатньо фінансових резервів на рік і більше, 29% повідомили про відсутність фінансових резервів [2].

У контексті ключових стратегічних рішень на 2022-2023 рр. власники та генеральні директори вказали наступні пункти:

- пошук нових клієнтів / каналів продажів – 68%;
- скорочення витрат – 52%;
- пошук фінансування – 41%;
- запуск нових напрямів бізнесу – 35%;
- антикризове управління – 33%;
- пошук партнерів на зовнішніх ринках – 32%;
- розвиток експорту – 30%;
- отримання заборгованості з клієнтів – 21%;
- скорочення персоналу – 20% [38].

Розмовляючи про зменшення кількості працівників, представники МСБ, опитані Європейською Бізнес Асоціацією, висловлюють певні турботи. За результатами опитування 39% респондентів вказали, що вони планують провести звільнення працівників, а 22% зазначили, що будуть здійснювати скорочення зарплатні [2].

Для підтримки економіки та ведення бізнесу в умовах війни уряд України вніс зміни до законодавства, регламентуючи трудові відносини, ведення бізнесу та податкову політику. Нові підстави для перебування на єдиному податку та нові ставки податків були впроваджені. Починаючи з 1 квітня 2022 р. і до припинення або скасування воєнного чи надзвичайного стану на території України, фізичні особи-підприємці та юридичні особи-суб'єкти господарювання будь-якої форми мають право бути платниками єдиного податку третьої групи. Обмеження за обсягом доходу та кількістю найнятих осіб на них не

поширюється. Відсоткова ставка єдиного податку для платників третьої групи становить 2% від доходу, і ця ставка включає податок на додану вартість [25].

Також, ФОП-платники єдиного податку I та II групи мають можливість відмовитися від сплати єдиного податку, а ФОП I-II групи повністю звільняються від обов'язкових внесків на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ). ФОП III групи, чия діяльність пов'язана з призовом на службу в Збройних Силах України чи інших захисних формуваннях (включаючи тероборону), також звільняються від обов'язкової сплати ЄСВ за найманих працівників.

Вступивши в дію мораторій на здійснення перевірок, окрім камеральних перевірок декларацій при відшкодуванні ПДВ та фактичних перевірок, всі розпочаті перевірки були зупинені. Також були скасовані штрафи за невчасну сплату податків та подання податкової звітності в період воєнного стану.

Роботодавцям буде компенсовано витрати на оплату праці у розмірі 6 500 грн. щомісячно за кожну працевлаштовану особу серед внутрішньо переміщених осіб через проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні та протягом 30 днів після його закінчення за рахунок коштів резервного фонду державного бюджету [25].

З метою підтримки бізнесу уряд України вніс важливі зміни в регуляторну та податкову політику, надаючи фінансову підтримку та запускаючи програми релокації для підтримки експортного потенціалу. Міжнародні програми розвитку впроваджують різноманітні навчальні програми для підтримки підприємців та виділяють гранти для підприємницької діяльності. На жаль, в Україні відсутня єдина онлайн-платформа для міжнародної підтримки бізнесу. Замість цього існує державний портал Дія.Бізнес, створений і управляється Міністерством цифрової трансформації України у співпраці з Офісом з розвитку підприємництва та експорту, який містить повну інформацію про державні програми підтримки бізнесу.

1. Бізнес України швидко пристосовується до умов війни: третина підприємств вже розробила антикризові стратегії, а майже половина розглядає

можливість їх впровадження. Темпи реєстрації нових підприємств зростають, і багато МСБ активно переходять до впровадження експортних стратегій (вже 43% планують розвивати експорт). Незважаючи на ці позитивні тенденції, український бізнес стикається з наступними ключовими проблемами:

доступність фінансів: дослідження показали, що потреби МСБ в фінансуванні оцінюються в \$73 млрд. [34]. Проте лише 5,9% з них отримали підтримку від місцевих програм розвитку ОВА та громад [35]. Використання державних та міжнародних програм також є обмеженим, хоча 28% вже скористалися підтримкою, зокрема опціями щодо єдиного 2% податку, іншими податковими пільгами та компенсаціями за працевлаштування ВПО [2];

створення єдиної інформаційної платформи: для збільшення участі МСБ у державних та міжнародних програмах потрібно створити централізовану платформу для інформації про гранти. Це може бути нова платформа або розширення інформаційного ресурсу Дія.Бізнес. Інформацію про цю платформу слід розміщувати на веб-ресурсах бізнес-об'єднань, податкових інспекцій, ОВА, громад та інших профільних медіа;

оптимізація фінансової підтримки: система фінансової підтримки бізнесу, зокрема програма 5-7-9%, повинна бути орієнтована на пріоритетні напрямки кредитування. Це вимагає визначення чітких пріоритетів у контексті майбутнього Плану відбудови країни.

2. Руйнування ланцюгів постачання та складна логістика є серйозними проблемами для багатьох підприємців, відзначеними під час досліджень. Для подолання цих труднощів можна впроваджувати наступні стратегії:

моніторинг та дослідження ринку: проведення систематичного моніторингу бізнес-активності в регіоні та галузевих маркетингових досліджень (з фокусом на географічній та галузевій сегментації) є важливим для визначення нових можливостей у ланцюгах постачання;

консультаційна підтримка: бізнес-асоціації та консультаційні агенції можуть надавати постійну консультаційну підтримку, допомагаючи у побудові нових ланцюгів постачання та логістики. Це може включати консультації щодо

оптимальних стратегій та використання міжнародних партнерів;

онлайн платформи та ресурси: результати маркетингових досліджень та моніторингу можна ефективно розміщувати на регіональних онлайн-платформах, веб-ресурсах бізнес-асоціацій, центрах підтримки підприємництва, органах влади та інших релевантних ресурсах;

інформаційна та освітня підтримка: забезпечення підприємств МСБ інформаційною та освітньою підтримкою для отримання доступу до державних програм закупівель є ключовим елементом. Це допоможе підприємствам будувати нові ланцюги постачання та розширювати свою присутність на нових ринках.

3. Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку стає важливою проблемою для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ). Ця ситуація вимагає від МСБ перегляду їхніх бізнес-стратегій та переорієнтації на експорт продукції та послуг. На щастя, існує значна кількість державних та приватних ініціатив у цьому напрямку.

У зв'язку з воєнним станом багато країн світу та Європейського Союзу скасовують мита на українські товари, що створює додаткові можливості для українських компаній у підсиленні своїх позицій на міжнародних ринках. Офіс з просування експорту України активно поділяє аналітичні матеріали, гайди та інші ресурси на порталі Дія.Бізнес [43]. Також розроблено значну кількість навчальних курсів щодо експорту.

Проте, виявляється, що учасникам цих курсів бракує індивідуальної менторської та консультаційної підтримки. З цієї причини рекомендується впровадження програм менторства та консультаційної підтримки для слухачів навчальних курсів, зокрема для тих, які спрямовані на розвиток знань у галузі експортної діяльності. Також, ці програми можуть бути спрямовані на підтримку окремих категорій, таких як ветерани поле-бойових дій, жінки та молодь, які розпочинають свою власну справу.

Однією з ключових аспектів відновлення економічного розвитку є сприяння створенню нових малих та середніх підприємств (МСБ). Велика

кількість українців висловлюють бажання власного підприємництва після війни. За результатами соціально-економічного дослідження наслідків війни, 27% мешканців країни планують розпочати власний бізнес [43].

Як частина стратегії підтримки, уряд запланував виділення грантів у розмірі 250 тис. грн для створення нових мікропідприємств. Передбачено виділення 20 тисяч таких грантів щорічно. Учасниками можуть бути громадяни України, які не зайняті на інших підприємствах та не мають інших бізнесів. Додатково, підприємці матимуть можливість отримати кредит за програмою «5-7-9» на суму до 2,5 млн грн. Ці кошти можна буде використати на будівництво чи реконструкцію приміщень, придбання додаткового обладнання та фінансування оборотного капіталу [6].

Обмежені можливості Уряду України у наданні грантів для відкриття власного бізнесу підкреслюють важливість уточнення критеріїв пріоритетності видачі таких кредитів. Для цього рекомендується враховувати наступні аспекти:

галузь економіки (КВЕД економічної діяльності): перевагу у наданні грантів повинні отримати підприємці, які планують відкрити бізнес у тих галузях, які є пріоритетними для розвитку країни в контексті майбутнього Плану відбудови. Сільське господарство та агробізнес визначаються як ключові сектори для забезпечення зайнятості та підприємництва через їхню важливість та потенційне зростання. Розвиток цих галузей може забезпечити значний внесок у відновлення країни після війни [8].

громадяни зі статусом ВПО або українські біженці в європейських країнах: підтримка розвитку малих та середніх підприємств може відігравати ключову роль у забезпеченні зайнятості та генерації доходів для біженців. Надання грантів для відкриття власного бізнесу є ефективним стимулом для повернення біженців після закінчення конфлікту. Статус біженця та його інтеграція в економіку країни може бути покращений за допомогою фінансової та консультативної підтримки [22].

малий бізнес, створений жінками або молоддю до 35 років: враховуючи

труднощі пошуку роботи для молоді та жінок, особливо в умовах зростаючого безробіття, рекомендується зосередитися на грантах для створення бізнесу цільовою аудиторією яких будуть молоді люди та жінки до 35 років. Однак, крім фінансової підтримки, ці групи потребують індивідуальної та нефінансової підтримки у формі менторської та консультаційної допомоги для забезпечення успішного старту свого власного бізнесу.

Узагальнюючи, важливо відзначити, що значна залежність економіки України від складних глобалізаційних процесів, викликаних війною з РФ, і низька конкурентоспроможність вітчизняної економіки на міжнародній арені підкреслюють необхідність формування потенціалу конкурентоспроможного розвитку національного підприємницького сектору та визначення шляхів його зростання.

Повоєнне відновлення економіки та поступове зростання повинні базуватися на розвитку високотехнологічного підприємницького сектору та підвищенні його конкурентоспроможності на європейських та глобальних ринках. З цією метою важливим завданням державної політики щодо розвитку інноваційного підприємництва є налагодження ефективної співпраці між владою, бізнесом і наукою.

Пріоритетними напрямками для уряду є стимулювання інноваційної активності підприємницького сектору, формування сприятливого нормативно-правового середовища та інноваційно-інвестиційного клімату. Важливим етапом в реалізації цих завдань є впровадження європейських підходів до розвитку малих та середніх підприємств в Україні, супроводжуване формуванням відповідної інституційної системи підтримки.

Зазначеною політикою слід керувати цілеспрямовано, системно та послідовно в контексті національної інноваційної системи. Наступний розділ дослідження буде присвячений аналізу розвитку підприємництва на прикладі конкретного підприємства у сучасних умовах.

## Висновки до розділу 1

Підсумовуючи результати дослідження теоретичних засад розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції, необхідно зазначити таке:

1. Виявлено, що розвиток підприємництва в умовах євроінтеграції потребує комплексного підходу та врахування особливостей глобальних тенденцій. Низька конкурентоспроможність вітчизняної економіки та вплив глобальних процесів, спричинених війною, вимагають активних заходів для створення конкурентоспроможного підприємницького сектору в Україні. При цьому важливо враховувати сучасні виклики, такі як глобальні тенденції, економічна нестабільність та необхідність адаптації до нових умов.

2. Дослідження підкреслило значення формування та розвитку високотехнологічного підприємницького сектору як стратегічної складової економічного зростання. Високотехнологічні підприємства мають великий потенціал для створення інновацій та конкурентоспроможних товарів і послуг на світовому ринку. Належне врахування інтеграції в європейський економічний простір вимагає від уряду та бізнесу активної співпраці з науковим середовищем. Спільна робота цих секторів сприятиме створенню та впровадженню інновацій, що є ключовим фактором успішності підприємницького сектору.

3. Підкреслено, що розвиток підприємництва повинен бути підтриманий сприятливими умовами для бізнесу. Створення ефективного нормативно-правового середовища та інвестиційного клімату сприяє стимулюванню підприємництва та залученню інвестицій. Отже, врахування та впровадження зазначених підходів та принципів є важливими для успішного розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції та забезпечення конкурентоспроможності українського підприємницького сектору на міжнародному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика показників господарської діяльності підприємства

Дослідження базується на аналізі одного з найдавніших підприємств у місті Полтава, яке спеціалізується у виробництві солодощів та було засноване у 1922 р. У 1955 р. воно разом з Полтавським м'ясокомбінатом було визнано найбільшими у галузі харчової промисловості в регіоні [19].

У 60-х рр. минулого століття розпочалась модернізація виробництва з метою збільшення обсягів продукції. Були впроваджені в дію вафельний та мармеладний цехи, конвеєри і механізовані лінії. Також були встановлені відливні машини безперервної дії. Ці кроки дозволили розширити асортимент продукції завдяки ефективному управлінському втручанню та продуманій стратегії розвитку підприємства. З'явилися нові види продукції, зокрема: карамель у загорнутому вигляді, а також помадкові, глазуровані і неглазуровані цукерки.

Після активного розвитку у 1980 р. підприємство спорудило та ввело в експлуатацію новий п'ятиповерховий виробничий корпус, обладнаний сучасним виробничим устаткуванням. На базі цього підприємства було утворено відкрите акціонерне товариство.

У 2000 р. розпочалась співпраця підприємства з інвестиційним фондом «SigmaBleyzer», що призвело до будівництва нового виробничого корпусу. «SigmaBleyzer» є одним із провідних менеджерів фондів прямого інвестування в Південно-Східній Європі та управляє активами на суму близько 1 млрд. дол. через шість інвестструктур.

У 2001 р. підприємство придбало будівлю недобудованого поліграфічного комплексу, де був обладнаний цех з виробництва шоколаду і шоколадних виробів, що сприяло розширенню виробничих потужностей. У

2008 р. в Україні почалась фінансова криза, що призвело до ускладнення становища підприємства. Навіть у цих умовах підприємство здійснило свою діяльність із прибутком у розмірі 24,34 млн. грн.

На початку 2014 р. підприємство вважалося одним із провідних промислових підприємств Полтави і входило до найбільших кондитерських підприємств України. Протягом січня-вересня 2014 р. обсяги виробництва зменшилися на 5%, але підприємство випустило 13 628 т. кондитерських виробів [19]. У 2017 р. підприємство було перереєстровано як приватне акціонерне товариство, а з 2020 р. воно функціонує як товариство з обмеженою діяльністю [19].

На сьогоднішній день на офіційному веб-сайті підприємства зазначено, що компанія позиціонує себе як український виробник кондитерських виробів широкого асортименту. Підприємство визначається як сучасне, з модернізованим виробництвом, що відповідає світовим стандартам якості. З 2006 року їхні продукти продаються на європейському ринку і відповідають вимогам таких сертифікатів як ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015, UTZ Socoa.

Поглиблене дослідження підприємства вказує на те, що за кодами КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності) підприємство має право виробляти продукцію у таких галузях:

10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (основний);

10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель;

46.36 – Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах;

47.24 – Вантажний автомобільний транспорт.

Тепер, щодо аналізу загальної штатної структури підприємства, важливо звернути увагу на інформацію з річних звітів за період 2018-2022 рр.

(Додаток Б), яка включає дані про працездатний персонал, його розподіл по підрозділах та інші важливі показники. Це дасть можливість оцінити ефективність управління людськими ресурсами та загальну продуктивність праці на підприємстві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Загальна структура персоналу підприємства за категоріями  
працівників за 2018–2022 рр.**

Категорія зайнятих	Звітні роки										Відхилення питомої ваги 2022 р. до 2018 р.	
	2018		2019		2020		2021		2022		(+:)	%
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал	43	5,41	40	4,81	43	5,41	35	5,08	34	5,68	-9	+0,27
У тому числі:												
керівники	4	0,50	4	0,48	4	0,50	3	0,44	3	0,50	-1	-
спеціалісти	35	4,41	33	3,97	35	4,41	30	4,35	29	4,85	-6	+0,44
Технічні працівники	4	0,50	3	0,36	4	0,50	2	0,29	2	0,33	-2	-0,17
Виробничий персонал	752	94,59	791	95,19	752	94,59	654	94,92	565	94,32	-187	-0,27
Разом	795	100,00	832	100,00	795	100,00	689	100,00	599	100,00	-196	-
Виробничий персонал на одного управлінського персоналу, осіб	18	2,26	21	2,52	18	2,26	20	2,90	17	2,84	-1	+0,58

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Аналізуючи табл. 2.1, можна виокремити кілька ключових аспектів:

зменшення загальної чисельності персоналу: протягом 2018–2022 рр. підприємство спостерігало зменшення загальної кількості працівників. Це може бути викликано різними факторами, такими як зниження завантаження потужностей та бойові дії у 2022 р.;

домінування виробничого персоналу: важливо відзначити, що велика частина персоналу належить до виробничого сектору. Це типово для підприємств, особливо тих, що займаються виробництвом кондитерської продукції;

тенденція до зменшення персоналу в 2022 р. через бойові дії: звільнення персоналу у 2022 р. через бойові дії вказує на вплив зовнішніх чинників, таких як воєнні події, на функціонування підприємства.

Щодо аналізу плинності персоналу (табл. 2.2), це є важливим аспектом управління людськими ресурсами. Поглянемо на ці дані для отримання додаткового уявлення про динаміку зайнятості на підприємстві.

Таблиця 2.2

**Динаміка відносних показників руху персоналу підприємства  
за 2018–2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення, (+, -) 2022 р. від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
1. Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0,05	0,04	0,04	0,03	0,02	-0,03
2. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,05	0,07	0,09	0,15	0,16	+0,11
3. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,06	0,08	0,11	0,15	0,16	+0,10
4. Коефіцієнт абсентеїзму, %	0,16	0,17	0,11	0,16	0,17	+0,01

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

На підставі аналізу таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки:

від'ємна плинність кадрів: результати свідчать про від'ємні показники плинності кадрів, що свідчить про велику стабільність кадрів на підприємстві. Однак це суперечить нормативам, оскільки коефіцієнт плинності кадрів має бути вищим;

збільшення плинності кадрів у 2018–2022 рр.: плинність кадрів зросла протягом зазначеного періоду, що свідчить про нестабільність працівників на підприємстві. Це може бути пов'язано з бойовими подіями, що суттєво вплинули на робочу силу;

збільшення абсентеїзму: підвищення показника абсентеїзму вказує на збільшення витрат виробничого часу через відсутність працівників. Це може бути результатом нестабільної ситуації, спричиненої бойовими подіями.

Отже, висновок полягає в тому, що персонал підприємства перебуває в нестабільному становищі через вплив зовнішніх факторів, зокрема, бойових

дій.

На основі дослідження ключових елементів системи управління підприємством можна визначити, що система в цілому відповідає потребам підприємства. Проте для подальшого покращення управління слід забезпечити вищий рівень стимулювання працівників та підвищити їх стабільність та морально-психологічне заохочення.

Далі оцінку слід розширити, проаналізувавши економічно-фінансову діяльність підприємства за фінансовою звітністю (Додаток А) [21]. Аналіз економічно-фінансового становища включає оцінку здатності підприємства фінансувати свою діяльність та виробляти продукцію. Почнемо з аналізу асортименту продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз асортименту виготовленої продукції підприємства  
за 2018-2022 рр.**

№ з/п	Найменування товару (продукції), тис. грн.	Звітні роки					Відхилення 2022 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	2021	2022	(+, -)	%
1	Цукерки	160254	163395	164889	163271	156471	-3782,9	0,98
2	Карамель	32012,6	32687,7	33893,9	31240,8	30551,1	-1461,5	0,95
3	Печиво	148965	13863,2	123650	119201	100154	-48811	0,67
4	Шоколад	35258,9	34869,5	32421,8	31945,3	30017,9	-5241	0,85
5	Інше	77877,7	69547,3	54922,6	46712,6	39053,1	-38825	0,50
	Всього	454368	314363	409777	392371	356247	-98121	0,78

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Аналізуючи табл. 2.3, можна зазначити, що асортимент продукції підприємства у період з 2018 по 2022 рр. відзначається тенденцією до зменшення товарообігу. Це свідчить про негативні тенденції у роботі підприємства та зниження його продуктивності, що зумовлено агресією з боку рф та нестабільністю у 2022 р. Зазначені події також призвели до підвищення цін на сировину та готову продукцію.

Наступним кроком в аналізі господарсько-фінансової діяльності підприємства є розгляд кількісних показників фінансової діяльності за

допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка кількісних показників господарської діяльності  
підприємства за 2018–2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції без ПДВ, тис. грн	565951	502 668	436532	521563	638 511	+72560
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	795	832	795	689	599	-196
Оплата праці, тис. грн	79 578	69 740	66 760	78 626	71 978	-7600
Матеріальні витрати, тис. грн	402082	321722	291902	398252	439257	+37175
Основні засоби, тис. грн	148094	125186	173158	170352	147847	-247
Амортизація, тис. грн	25 475	29 478	30 278	37 112	35 071	+9596
Оборотні активи, тис. грн	244850	287881	284514	255307	325223	+80373
Продуктивність праці, тис.грн	712	604	549	757	1066	+354
Матеріаловіддача, грн	1,4	1,6	1,5	1,3	1,5	+0,1
Фондовіддача основних фондів, грн	3,8	4,0	2,5	3,0	4,3	+0,5
Фондоємність продукції, коп.	0,26	0,25	0,40	0,33	0,23	-0,03

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Згідно з цією таблицею видно, що протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до збільшення. Це може бути пояснено нестабільністю робочих процесів, пов'язаних із скороченням загальної чисельності персоналу при одночасному збільшенні обсягів виробництва. Також за вказаний період зросла матеріаловіддача, що свідчить про ефективне використання сировини. Збільшення фондовіддачі основних фондів є позитивним показником. Зменшення фондоємності продукції свідчить про більш ефективне використання основних фондів, підвищення собівартості 1 гривні продукції та зростання продуктивності праці.

Отже, показники економічної діяльності підприємства свідчать про тенденцію до стабільності в ефективному використанні власних ресурсів.

Наступним етапом є оцінка результатів фінансової діяльності розглянутого підприємства за допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства  
за 2018–2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	565951	502 668	436 532	521 563	638 511	+72560
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	454368	409777	356247	469341	515820	+61452
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	111583	92 891	80 285	52 222	122 691	+11108
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн	20624	12249	12647	16 072	18 551	-2073
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	27630	26407	38050	-24792	65831	+38201
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн	5158	5192	7547	3611	12082	+6924
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	22472	21215	30503	-21181	53749	+31277

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Згідно з цією таблицею видно, що чистий дохід від реалізації продукції збільшився. Розмір прибутку до оподаткування також зріс, протягом аналізованого періоду це не призвело до збільшення витрат з податку на прибуток підприємства та наростання чистого прибутку в 2022 р. порівняно з 2018 р. Темп зростання показників ділових та нереалізованих доходів перевищив показники ділових та нереалізованих витрат, що позначилося на загальній позитивній динаміці прибуткової діяльності підприємства. Ці зміни свідчать про те, що незважаючи на значущі зміни в країні, підприємству вдалося зберегти свій потенціал та розширити свої можливості.

На наступному етапі оцінки господарсько-фінансової діяльності підприємства проведено аналіз його платоспроможності (табл. 2.6). Результати аналізу показників платоспроможності підприємства підтверджують його повну платоспроможність. Підприємство має достатні вільні кошти для негайного погашення термінових зобов'язань. Також була сплачена короткострокова заборгованість готівкою та грошовими потоками, що

очікуються від кредиторів. Поточний коефіцієнт відповідає рекомендаціям та стандартам перевірки. Дохід, отриманий від конвертації оборотних активів у готівку, допомагає забезпечити покриття кредиторських та поточних зобов'язань, що свідчить про позитивну тенденцію. Коефіцієнт ліквідності відображає силу підприємства з точки зору наявності оборотних коштів. Таким чином, на основі проведеного дослідження можна визнати, що аналізоване підприємство за останні роки є платоспроможним.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників платоспроможності підприємства  
за 2018–2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Нормативне значення	Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022		
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	43314	117663	113564	41018	125 218	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	86400	85961	82367	101761	63439	x	x
Оборотні активи всього, тис. грн.	244850	287881	284514	255307	325223	x	x
Необоротні активи всього, тис. грн.	395826	415885	459231	430 521	474 323	x	x
Власний капітал, тис. грн.	360274	381471	411955	390755	444 500	x	x
Поточні зобов'язання, тис. грн.	33 168	32 886	47267	39766	29 823	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,31	3,58	2,40	1,03	4,20	>0,2	+2,89
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,91	6,19	4,15	3,59	6,33	>0,7	+2,42
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,38	8,48	6,02	6,42	10,91	>1,0	+3,53
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	1,47	1,33	1,45	1,53	1,37	>0,1	-0,1

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Для глибшого розуміння структури фінансово-господарської діяльності та ефективного використання ресурсів підприємства, необхідно проаналізувати інші аспекти прибутку та його результативності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Оцінка динаміки рентабельності підприємства за 2018–2022 рр.**

Показники	Звітні роки					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	22472	21215	30503	-21181	53749	+31277
Вартість активів, тис. грн.	395 824	415 885	459 231	430 521	474 323	+78 499
Витрати, тис. грн.	549883	497 920	439 118	562 953	609767	+59 884
Обсяг реалізації продукції (виручка), тис. грн.	565951	502 668	436 532	521 563	638 511	+72560
Власний капітал, тис. грн.	360274	381471	411955	390755	444 500	+84226
Рентабельність (збитковість) активів, %	0,06	0,05	0,07	-0,05	0,11	+0,05
Рентабельність (збитковість) витрат, %	0,04	0,04	0,07	-0,04	0,09	+0,05
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	0,04	0,04	0,07	-0,04	0,08	+0,04
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	0,06	0,06	0,07	-0,05	0,12	+0,06

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

З аналізу табл. 2.7 можна зробити висновок, що прибуток від реалізації продукції виявив тенденцію до збільшення. Однак у 2021 р. підприємство не отримало прибутку, що пов'язано із реструктуризацією підприємства та порушенням логістичних процесів. Збільшення приросту капіталу є причиною підвищення рентабельності витрат. Рентабельність власного капіталу за останні роки зросла, що свідчить про те, що бізнес є достатньо успішним для повертання інвестицій.

Загалом, після аналізу діяльності підприємства та економіки бізнесу можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність підприємства відображає його ефективність, стабільність та фінансову стійкість.

Одержана організаційно-економічна характеристика підприємства дозволяє зробити висновки про успішність його діяльності. Бізнес є стійким та фінансово стабільним. У подальших дослідженнях буде проведена оцінка рівня розвитку аналізованого підприємства, що дозволить отримати більш глибоке розуміння його перспектив та можливостей.

## 2.2. Оцінка розвитку підприємства

Отже, після проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності можна стверджувати, що функціонування аналізованого підприємства орієнтоване на підтримку його розвитку в усіх аспектах. Дії підприємства спрямовані на майбутнє і ґрунтуються на принципах економічної, соціальної та екологічної сталості. Впроваджена довгострокова стратегія управління включає створення нових робочих місць, комплексні програми навчання для співробітників зі стратегічного розвитку нових ринків і сфер бізнесу.

Оцінка розвитку підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища включає такі напрямки: економічну стійкість, виробничо-технологічну стійкість, маркетингову стійкість, організаційно-структурну стійкість, соціальну стійкість, екологічну стійкість [39].

Економічна стійкість підприємства є комплексним поняттям, що визначає його стійкість у відношенні до зовнішніх впливів. Для досягнення економічної стійкості важливо удосконалювати якість продукції, ефективно управляти витратами та забезпечувати стабільність і прибутковість діяльності підприємства [39].

Коефіцієнт фінансової стійкості є показником, який вказує на здатність підприємства залишатися платоспроможним у тривалій перспективі. Для його розрахунку використовується відношення між власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями до загальної суми пасивів підприємства. Це значення вказує на те, яку частину своїх активів підприємство може фінансувати за рахунок власних ресурсів та залученого довгострокового капіталу. Формула для розрахунку цього коефіцієнта визначена відповідно до формули 2.1. згідно з вказівками [39]:

$$K_{fc} = \frac{BK+ДЗ}{\Sigma\P}, \quad (2.1.)$$

де  $K_{fc}$  – коефіцієнт фінансової стійкості;

*ВК* – власний капітал;

*ДЗ* – довгострокові зобов'язання;

*ΣП* – сума пасивів.

Результати розрахунку коефіцієнта фінансової стійкості наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка зміни коефіцієнту фінансової стійкості підприємства за  
2018–2022 рр.**

Показник	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Власний капітал, тис. грн	360274	381471	411955	390755	444 500	+84226
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	2384	1528	-	-	-	-2384
Сума пасивів, тис. грн	395826	415885	459231	430 521	474 323	+78 497
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	0,92	0,92	0,90	0,91	0,94	+0,02

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості знаходиться в інтервалі від 0,5 до 0,8. Значення, що перевищують цей діапазон, є характерними для активних підприємств, оскільки короткострокові зобов'язання постійно формуються. Таким чином, можна зробити висновок, що розраховані значення свідчать про достатню фінансову стійкість підприємства у довгостроковій перспективі, і ця тенденція покращується.

Для підвищення цього показника можна вжити заходів у двох напрямках: збільшення обсягу власного капіталу та збільшення обсягу довгострокових позикових коштів. Заходи для збільшення власного капіталу можуть включати реінвестування прибутку та інші заходи. Щодо другого напрямку, можна використовувати такі заходи, як емісія облігацій (з строком більше року), отримання банківських кредитів чи кредитів від інших підприємств.

У цілому, варто відзначити, що основна діяльність підприємства є прибутковою, і підприємство поступово зміцнює свою фінансову стійкість. Детальний розгляд інших компонентів економічної стійкості буде проведений у

наступних етапах.

Виробничо-технологічна стійкість є важливим аспектом, який суттєво впливає на досягнення стратегічних цілей стійкого розвитку підприємства. Прогресивні технології, їх відповідність сучасним вимогам науково-технічного прогресу та технічний стан виробничих потужностей визначають якість робіт та конкурентоспроможність кінцевої продукції. Технологічна складова підприємства формується відповідно до досягнень науково-технічного прогресу та вимог споживчого ринку. Впровадження новітніх технологій допомагає знижувати операційні витрати, підвищувати продуктивність праці, скорочувати терміни виробництва і покращувати якість продукції, що в свою чергу призводить до екологічно чистого виробничого процесу.

Маркетингова стійкість підприємства акцентує увагу на утриманні ринкової позиції в умовах постійних непередбачуваних змін у маркетинговому середовищі. Підприємство з високою маркетинговою стратегічною стійкістю може сформувати більш конкурентоспроможну ринкову позицію, що характеризується стабільними маркетинговими відносинами. Це досягається розвитком маркетингового потенціалу, виявленням та розвитком нових ринкових можливостей, а також вдосконаленням ключової маркетингової компетенції.

Маркетингова стійкість підприємства виявляється через кілька ключових аспектів: нарощування маркетингового потенціалу: спрямовано на зростання можливостей та повноцінну реалізацію маркетингового потенціалу підприємства; зміцнення ринкової позиції та підвищення конкурентоспроможності: орієнтоване на підсилення позиції підприємства на ринку та підвищення його конкурентоспроможності; покращення фінансового стану: спрямоване на покращення економічної стійкості шляхом поліпшення фінансового стану підприємства; підвищення ризикостійкості маркетингової діяльності: орієнтоване на збільшення стійкості підприємства до ризиків у маркетинговій сфері.

Показники, що оцінюють стан маркетингової стійкості, представлені в

табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники стану маркетингової стійкості підприємства  
за 2018–2022 рр.**

Показник	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	22472	21215	30503	-21181	53749	+31277
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	565951	502 668	436 532	521 563	638 511	+72560
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	454368	409777	356247	469341	515820	+61452
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	0,04	0,04	0,07	-0,04	0,08	+0,04
Ефективність реалізації продукції, %	0,04	0,04	0,07	-0,04	0,08	+0,04

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Щодо рентабельності діяльності, коефіцієнт розраховується за формулою 2.2. [48]:

$$K_{pd} = \frac{ЧП}{ЧД}, \quad (2.2.)$$

де  $K_{pd}$  – коефіцієнт рентабельності діяльності;

$ЧП$  – чистий прибуток;

$ЧД$  – чистий дохід від реалізації продукції.

Коефіцієнт ефективності реалізації продукції розраховується за формулою 2.3. [48]:

$$K_{epn} = \frac{B_{pn}}{ЧД}, \quad (2.3.)$$

де  $K_{epn}$  – коефіцієнт ефективності реалізації продукції

$B_{pn}$  – витрати на реалізацію продукції.

Отже, можна визначити, що коефіцієнт рентабельності діяльності

підприємства демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про загальне поліпшення ефективності його діяльності. Крім того, коефіцієнт ефективності реалізації продукції також показує позитивну динаміку протягом останніх років.

На даний момент можна зазначити, що ключова сфера діяльності підприємства є прибутковою, і це безпосередньо пов'язане з покращенням його маркетингової стійкості. Важливим чинником у досягненні цього успіху є інвестування в імідж підприємства та вдосконалення взаємодії з клієнтами.

Одним із ефективних методів в умовах зростаючої конкуренції є акцент на клієнтоорієнтованості, що включає в себе якість продукції, послуги до та після продажу, високий рівень обслуговування, конкурентоспроможні ціни та системи лояльності. Встановлення і утримання стійких відносин з клієнтами визначається як ключовий фактор для забезпечення сталості діяльності підприємства та його конкурентних переваг. Розкриття та підтримка компетенцій клієнтоорієнтованості серед працівників стає важливим завданням для успішного розвитку підприємства.

Організаційно-структурна стійкість підприємства здебільшого залежить від успішності впровадження нововведень в сфері управління. Серед перспективних організаційних нововведень виокремлюють автоматизацію процесів, встановлення чітких посадових функцій для уникнення дублювання завдань, аутсорсинг як інструмент для підтримки ефективності та збільшення гнучкості організаційної структури.

Результативність впровадження цих нововведень проявляється у швидкості прийняття рішень та розподілі ризиків між всіма учасниками виробничого процесу. Незважаючи на переваги такого підходу, підприємство несе повну відповідальність за кінцеві результати своєї діяльності, тому важливо установлювати межі самостійності управління та підвищувати ефективність використання ресурсів.

Для оцінки стану організаційно-структурної стійкості підприємства використовуються показники, представлені у табл. 2.10.

**Показники організаційно-структурної стійкості підприємства  
за 2018–2022 рр.**

Показник	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Загальна чисельність персоналу, осіб	795	832	795	689	599	-196
Чисельність управлінського персоналу підприємства, осіб	43	40	43	35	34	-9
Чисельність управлінського персоналу вищого рівня управління, осіб	4	4	4	3	3	-1
Чисельність управлінського персоналу нижчого рівня управління, осіб	39	36	39	32	31	-8
Чисельність виробничого персоналу, осіб	752	791	752	654	565	-187
Ступінь централізації управлінських функцій, %	0,10	0,11	0,10	0,10	0,10	-
Питома вага (частка) управлінського персоналу в загальній чисельності працівників підприємства, %	97,74	97,48	97,74	97,10	97,16	-0,58
Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління, %	0,01	0,01	0,01	0,004	0,005	-0,005

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Ступінь централізації управлінських функцій підприємства розраховується за формулою 2.4. [48]:

$$K_{цф} = \frac{K_{ув}}{K_{ун}}, \quad (2.4.)$$

де  $K_{цф}$  – коефіцієнт централізації управлінських функцій;

$K_{ув}$  – чисельність управлінського персоналу вищого рівня управління;

$K_{ун}$  – чисельність управлінського персоналу нижчого рівня управління.

Питома вага (частка) управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу підприємства розраховується за формулою 2.5. [48]:

$$K_{пвуп} = \frac{K_u}{K_p}, \quad (2.5.)$$

де  $K_{пвуп}$  – коефіцієнт питомої ваги управлінського персоналу в загальній

чисельності персоналу;

$K_y$  – чисельність управлінського персоналу підприємства;

$K_n$  – загальна чисельність персоналу.

Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління підприємством розраховується за формулою 2.6. [48]:

$$K_{ay} = \frac{K_y}{K_n}, \quad (2.6.)$$

де  $K_{ay}$  – коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління

$K_y$  – чисельність управлінського персоналу;

$K_n$  – чисельність виробничого персоналу.

Проаналізувавши організаційно-управлінську стійкість підприємства, можна визначити, що є необхідність у зменшенні централізації управлінських функцій через велике навантаження на управлінський апарат. Також спостерігається проблема в комерційному та операційному відділах через дублювання функцій, що призводить до недостатнього рівня соціальної стійкості, що, в свою чергу, впливає на стійкий розвиток підприємства взагалі.

Щодо соціальної стійкості, це виявляється в інвестуванні в розвиток персоналу для збереження інтелектуального потенціалу. Підприємство вкладає кошти у навчання персоналу, сподіваючись на компенсацію цих витрат через практичне використання набутих навичок на виробництві. Особливу увагу приділяють питанням охорони праці, оскільки безпечні умови праці є важливою умовою для відтворення трудового потенціалу і економічного зростання.

Екологічна культура персоналу також визначається як важливий елемент у системі управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку. Аналіз соціальної стійкості включає ряд показників, представлених у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Показники соціальної стійкості підприємства за 2018–2022 рр.

Показник	Звітні роки					Відхилення, (+, -) 2022 р. від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чисельність персоналу, звільненого з поважних причин, осіб	20	20	30	70	100	-80
Загальна чисельність персоналу, осіб	795	832	795	689	599	-196
Витрати на оплату праці, тис. грн	79578	69740	66760	78626	71978	-7600
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	395826	415885	459231	430 521	474 323	+78 497
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,06	0,08	0,11	0,15	0,16	+0,10
Коефіцієнт рівня витрат на оплату праці, %	0,20	0,17	0,18	0,18	0,15	-0,05

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Коефіцієнт плинності персоналу підприємства розраховується за формулою 2.7. [45]:

$$K_{пп} = \frac{K_{зпп}}{K_{зп}}, \quad (2.7.)$$

де  $K_{пп}$  – коефіцієнт плинності персоналу;

$K_{зпп}$  – чисельність персоналу, звільненого з поважних причин;

$K_{зп}$  – загальна чисельність персоналу.

Показник рівня витрат на оплату праці розраховується за формулою 2.8. [45]:

$$K_{вп} = \frac{V_{уп}}{V_з}, \quad (2.8.)$$

де  $K_{вп}$  – коефіцієнт рівня витрат на управління персоналом;

$V_{уп}$  – витрати підприємства на оплату праці;

$V_з$  – загальні витрати підприємства.

На підприємстві виявляється вищий, ніж середній рівень соціальної

стійкості. Для подальшого підвищення цієї стійкості необхідно збільшувати фінансові витрати на оплату праці та мотиваційні заходи.

Щодо екологічної стійкості, підприємство та його відділи спрямовані на оптимальне використання матеріалів і ресурсів, використовуючи ефективні технології та процеси для ресурсозбереження та покращення якості продукції. Важливою частиною стратегії сталого розвитку є заміна небезпечних чи шкідливих речовин у виробничих процесах. Збалансоване виробництво служить ще однією складовою сталого розвитку підприємства. Аналіз екологічної стійкості включає ряд показників, які представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники екологічної стійкості підприємства за 2018–2022 рр.**

Показник	Звітні роки					Відхилення (+;-) 2022 р. до 2018 р
	2018	2019	2020	2021	2022	
Рівень використання відходів, %	0,13	0,09	0,08	0,14	0,21	+0,8
Рівень утилізація браку, %	0,11	0,12	0,14	0,30	0,34	+0,23
Витрати на охорону навколишнього середовища, %	0,22	0,14	0,12	0,22	0,24	+0,02

*Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства*

Рівень використання відходів підприємства розраховується за формулою 2.9 [47]:

$$K_{\text{вв}} = \frac{O_{\text{вв}}}{O_3}, \quad (2.9.)$$

де  $K_{\text{вв}}$  – коефіцієнт використання відходів;

$O_{\text{вв}}$  – обсяг використаних відходів;

$O_3$  – загальний обсяг відходів.

Рівень утилізації відходів підприємства розраховується за формулою 2.10. [47]:

$$K_{yв} = \frac{B_{yп}}{B_з}, \quad (2.10.)$$

де  $K_{yв}$  – коефіцієнт утилізації відходів;

$B_{yп}$  – обсяг утилізації браку;

$B_з$  – загальний обсяг відходів.

Витрати на охорону навколишнього середовища підприємства розраховується за формулою 2.11. [47]:

$$K_{вонс} = \frac{B_{онс}}{B_з}, \quad (2.11.)$$

де  $K_{вонс}$  – коефіцієнт витрат на охорону навколишнього середовища;

$B_{онс}$  – витрати підприємства на охорону навколишнього середовища;

$B_з$  – загальні витрати підприємства.

Отже, можна зауважити, що протягом останніх років підприємство інтенсифікувало свою діяльність у сфері екології, збільшуючи витрати на охорону навколишнього середовища, та вдосконалило систему управління екологічною стійкістю, фокусуючись на ефективному виробництві та утилізації бракованої продукції.

Таким чином, забезпечення гармонійного поєднання різних аспектів стійкого розвитку підприємства та ефективне управління їхніми інструментами створюють стійку конкурентну позицію для інноваційно-орієнтованого підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Наступними напрямками досліджень є визначення та науково-практичне обґрунтування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення розвитку підприємства, з урахуванням особливостей його функціонування в умовах глобальних змін та процесу євроінтеграції.

## Висновки до розділу 2

Провівши дослідження особливостей розвитку підприємства доцільно зазначити:

1. Під час аналізу організаційно-економічної характеристики підприємства виявлено, що за розглянутий період спостерігалася загальна тенденція до скорочення персоналу, обумовленого повномасштабним вторгненням РФ на територію України. Це призвело до зниження завантаження виробничих потужностей підприємства. Фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства свідчить про тенденцію до зменшення обороту продукції. Це свідчить про неефективну роботу та зниження продуктивності. Одночасно відзначається зростання цін на сировину та продукцію. Узагальнений висновок полягає в тому, що фінансово-господарська діяльність підприємства є ефективною, бізнес стабільний і фінансово стійкий.

2. Оцінка розвитку підприємства свідчить, що воно забезпечує гармонійне поєднання різних аспектів стійкого розвитку та успішно впроваджує ефективне управління цими процесами. Це дозволяє підприємству займати стійку конкурентну позицію в умовах глобальних змін та процесів євроінтеграції, вказуючи на його інноваційно-орієнтований підхід.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

#### 3.1. Формування системи управління стійким розвитком підприємства

У сучасних умовах глобалізації, перетворення світової економіки та процесу євроінтеграції України, ключовим аспектом є не лише визначення чітких стратегічних цілей та перспектив, але й вміння узгоджувати їх із реальними можливостями, що визначаються наявними ресурсами та компетенціями для їхньої реалізації. Керівництво підприємства в наш час потребує методичної підтримки у прийнятті рішень, особливо щодо вибору стратегічних напрямів діяльності з урахуванням особливостей господарської та фінансової сфер. Розвиток підприємства, що аналізується, в умовах швидкозмінюваного середовища вимагає здатності адаптуватися до нього, розробки нових механізмів реагування та розвитку. Розв'язання цього завдання неможливе без інтеграції різних видів управління, що вимагає додаткових досліджень та розробок у цьому напрямку.

Стабільний і динамічний розвиток підприємства досягається через постійну взаємодію та взаємовплив його зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи баланс ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей. Важливим аспектом є організація стратегічного та корпоративного управління відповідно до зовнішніх умов підприємства. У цьому контексті система управління стійким розвитком підприємства розглядається через взаємодію його внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналізуючи діяльність підприємства, важливо визначити, що основою формування системи управління стійким розвитком є дві складові:

зовнішньо орієнтована підсистема стратегічного управління: ця підсистема орієнтована на вирішення внутрішніх завдань підприємства у відповідності до умов зовнішнього середовища. Вона має на меті визначення

головного напрямку розвитку підприємства в зовнішньому оточенні. Цей напрямок визначається місією підприємства, що представляє собою загальний вектор його розвитку в зовнішньому середовищі. Крім того, стратегічне управління організоване у вигляді ієрархічно структурованої системи цілей, які служать орієнтиром для фінансово-господарської діяльності підприємства та визначають його результативність;

внутрішньо орієнтована підсистема корпоративного управління: ця підсистема спрямована на створення і реалізацію механізму узгодженого спрямування ресурсів та компетенцій підприємства на досягнення стратегічних цілей. Корпоративне управління орієнтоване на забезпечення ефективності діяльності на всіх рівнях ієрархії підприємства, включаючи матеріальний, енергетичний та інформаційний потенціал. Важливими елементами цієї підсистеми є суб'єкти та об'єкти управління, методи та інструменти управлінського впливу, а також процеси інформаційно-аналітичного забезпечення.

У силовому полі впливу підсистеми стратегічного управління розташовані об'єкти, такі як місія підприємства, ієрархія його ключових цілей/результатів діяльності та елементи зовнішнього середовища. Основною метою стратегічного управління є досягнення оптимального балансу між внутрішніми установками підприємства (місія, цілі, очікувані результати) та зовнішніми умовами для забезпечення стійкого динамічного розвитку. На рівні стратегічного управління для узгодження використовується набір стратегій (корпоративних, конкурентних, продуктово-ринкових, функціональних, стратегій зростання тощо), які сприяють досягненню мети оптимальним чином.

У підсистемі корпоративного управління об'єктами, що перебувають у силовому полі впливу, є окремі внутрішні установки підприємства – ресурси і компетенції. Метою корпоративного управління є побудова та підтримка ефективного механізму узгодженого спрямування ресурсів та компетенцій на досягнення цілей і забезпечення необхідних результатів діяльності. Для узгодження ресурсів і компетенцій із цілями та очікуваними результатами

сучасних підприємств використовуються різні інструменти, такі як система внутрішньо корпоративного планування (на основі концепції BSC), організаційна структура, бізнес-модель, підсистема бюджетів, система календарного планування та реалізації планових заходів. Система управління стійким розвитком підприємства в контексті конвергенції стратегічного і корпоративного управління може бути представлена вказаними компонентами (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Розмежування сфер впливу стратегічного та корпоративного управління підприємства в процесі його розвитку

*Джерело: побудовано автором за [48]*

Відповідно до зображеної схеми на рис. 3.1, система стратегічного управління формує верхній, зовнішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії підприємства. За допомогою системи корпоративного управління створюється нижній, внутрішньо орієнтований рівень управлінської ієрархії. Сам розвиток підприємства стає можливим завдяки узгодженню обох рівнів,

що відбувається на етапі формування цілей діяльності підприємства та визначення необхідних ресурсів і компетенцій. Якщо на рівні стратегічного управління цілі узгоджуються із місією та зовнішніми умовами розвитку, то на рівні корпоративного управління ресурси і компетенції адаптуються до цілей [48]. У процесі взаємодії між корпоративним та стратегічним управлінням відбувається взаємне коригування, збалансування та оптимізація їх складових: цілей, результатів, стратегій, ресурсів та компетенцій.

Місія виступає ключовим елементом у ланцюгу динамічного розвитку підприємства, визначаючи генеральний вектор його руху в зовнішньому середовищі як організаційно-економічної та бізнес-системи. Важливою рисою місії є векторний характер, оскільки вона вказує лише напрямок руху підприємства, не визначаючи його швидкість чи масштаб. Місія, як правило, вказує на те, за допомогою чого підприємство планує забезпечувати сталий та безперервно-динамічний розвиток на безстроковому горизонті. Таким чином, головною умовою для місії є можливість забезпечення підприємству сталого існування, не вказуючи конкретних кількісних параметрів розвитку.

Побудова цілей відбувається на ієрархічних рівнях потенціалу розвитку, таких як матеріальний, енергетичний та інформаційний. Кожен рівень визначає конкретні завдання на певному етапі діяльності підприємства. Розподіл цілей за виділеними рівнями визначається етапом життєвого циклу підприємства та актуальністю завдань, що перед ним стоять.

На матеріальному рівні першочерговою метою є створення передумов для господарської діяльності та забезпечення існування підприємства у поточній і середньостроковій перспективі. Якщо це умова виконується, розширюється спектр цілей на енергетичному рівні для створення умов до прибуткового та конкурентоспроможного існування підприємства. Основними цілями на інформаційному рівні є створення динамізму в діяльності підприємства через взаємодію функціональних складових, таких як інноваційна, організаційна та інтелектуальна. Ці елементи, завдяки інноваціям у технологіях, продуктивній політиці, формах управління та управління персоналом, сприяють створенню

передумов для підтримки динамічного розвитку підприємства.

На відміну від місії, цілі підприємства, незалежно від їхньої ієрархії, мають кількісний вимір і є скалярними величинами. Прикладами цілей на різних рівнях потенціалу розвитку можуть бути:

матеріальний рівень: забезпечити відповідний обсяг наданих послуг; досягти відповідного рівня фондівіддачі та продуктивності праці; забезпечити стабільність кадрового складу та інтенсивність оновлення виробничої бази.

енергетичний рівень: забезпечити цільовий рівень прибутку від господарської діяльності; досягти визначеної частки ринку та рентабельності інвестованого капіталу.

інформаційний рівень: досягти цільового рівня доходності нових послуг; забезпечити скорочення термінів окупності інвестицій за рахунок нових технологій; вийти на відповідний рівень економії коштів за рахунок впровадження організаційного реінжинірингу; забезпечити зростання вартості кадрового капіталу підприємства.

Проведена систематизація вказує на те, що в основі функціонування та розвитку системи управління знаходиться основний базис, який визначається створенням ключових управлінських процесів у двох основних підсистемах: стратегічному та корпоративному управлінні. Повна взаємодія всіх відносин, які створюються в системі, відбувається завдяки функціонуванню підсистем інформаційно-аналітичного забезпечення та контрольної-адаптаційної.

Підсистема інформаційно-аналітичного забезпечення систематизує та аналізує інформацію на різних економічних рівнях - макро-, мезо- та мікроекономічних, що дозволяє встановити взаємозалежність і взаємодію між різними рівнями впливу інформації.

Контрольно-адаптаційна система відстежує, як здійснюється взаємодія між цілями на різних рівнях потенціалу; як враховуються внутрішнє і зовнішнє середовище, обмеження та наявні ресурси та компетенції при встановленні цілей; як етап життєвого циклу підприємства, наявні компетенції тощо впливають на пріоритетність цілей різних рівнів. Напрямок стійкого та

безперервного розвитку визначається в рамках визначених підсистем, і формування підсистеми динамічного управління потенціалом розвитку відбувається через їх взаємодію (рис. 3.2).

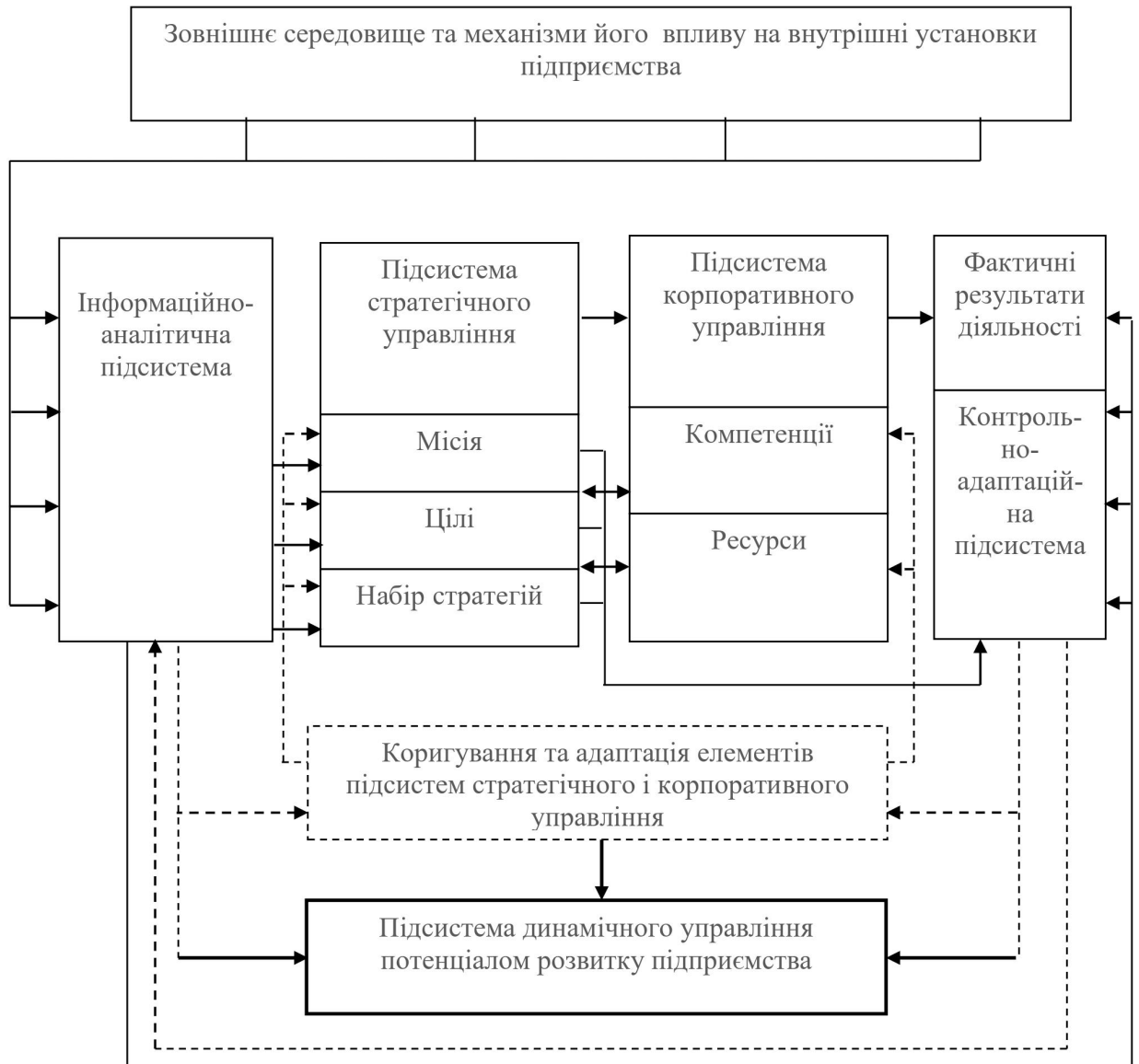


Рис. 3.2. Система управлінської діяльності підприємства

*Джерело: побудовано автором за [39; 48]*

Підсумовуючи вище викладене, важливо відзначити, що в системі управління залежності закладається основний фундамент функціонування та розвитку підприємства. Це досягається шляхом створення ключових управлінських процесів у двох основних підсистемах: стратегічного та

корпоративного управління.

Повна гармонія всіх взаємозв'язків у системі досягається завдяки дії контрольно-адаптаційної підсистеми та підсистеми інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства. Стабільність, постійність та безперервний розвиток спостерігаються в межах виділених підсистем корпоративного та стратегічного управління, і через взаємодію цих підсистем формується підсистема динамічного управління потенціалом розвитку підприємства.

Робота цієї підсистеми забезпечується ефективним функціонуванням динамічно-змінної системи управління, в якій елементи корпоративного і стратегічного управління взаємодіють через відповідні горизонтальні (внутрішньорівневі) і вертикальні (міжрівневі) зв'язки, а також інтегруються з інформаційно-аналітичною та контрольно-адаптаційною підсистемами. Це формує підсистему динамічного управління потенціалом розвитку підприємства та пристосовує його до впливу зовнішнього середовища за допомогою різних напрямів і механізмів.

У цьому контексті, гнучкість таких елементів потенціалу розвитку, як ресурси і результати, дозволяє системі постійно адаптуватися до різноманітних впливових чинників. Це здійснюється завдяки високому рівню компетенцій та забезпечує системі здатність до постійного розвитку, самостійного навчання та вдосконалення. Такий підхід створює основу для підтримки стійкого та безперервного розвитку підприємства.

### 3.2. Розробка та економічне обґрунтування заходів щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства

У сучасних умовах розвитку ринку підприємства стикаються з численними викликами, такими як висока конкуренція, наявність подібних товарів і послуг, зростання вимог споживачів до якості, постійні зміни у кон'юктурі та попиті, а також необхідність адаптації до інновацій, які постійно

змінюються. У таких умовах для підприємства важливо визначити пріоритетні напрямки стійкого розвитку, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати нові технології для управління процесами та змінювати бізнес-стратегію, здійснюючи стратегічне управління.

У контексті глобалізаційних змін та євроінтеграції, при урахуванні динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, ключовим завданням забезпечення стійкого розвитку підприємства стає збалансування та мінімізація ризиків, що виникають внаслідок впливу різноманітних економічних, фінансових, організаційних та інших факторів. Таким чином, визначені основні напрями забезпечення стійкого розвитку підприємства, які представлені нижче.

Вивченням ефективних стратегій просування продукції в умовах зростаючої конкуренції може бути інвестування в імідж підприємства як орієнтованого на клієнтів та інноваційного. Також варто розглянути різні методи поліпшення взаємовідносин з клієнтами. З метою дослідження цих аспектів можна використовувати виробничу регресію для аналізу залежності чистого прибутку або збитку підприємства від продуктивності праці протягом останніх п'яти років.

У рамках цього аналізу припускається, що існує лінійна залежність між фактором – продуктивністю праці, та показником – чистим прибутком або збитком підприємства, і ця залежність виражається за допомогою формули 3.1.

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (3.1)$$

Після аналізу даних було отримано регресійну модель, що виражає залежність чистого прибутку або збитку підприємства від продуктивності праці за різних методів формування іміджу підприємства. Коефіцієнти отриманої моделі складають:  $a_1 = -34,47$  та  $a_0 = 3067,29$ . Таким чином, зміна продуктивності праці на 1% призводить до зміни чистого прибутку (збитку) підприємства на 34,47 тис. грн. Вільний член рівняння не має економічного змісту.

Оскільки значення F-критерію для рівняння регресії ( $F_{роз.}$ ) перевищує табличне значення ( $F_{табл.}$ ) при рівні значущості 0,05 ( $F_{роз.} = 102,61$ ,  $F_{табл.} = 7,71$ ), економетричну модель можна вважати адекватною вихідним даним з надійністю  $P = 0,95$ . Це дозволяє проводити економічний аналіз та прогнозування на підставі прийнятої моделі.

Оскільки значення t-критерію ( $t_{роз.}$ ) перевищує табличне значення ( $t_{табл.}$ ) при рівні значущості 0,05 ( $t_{0,95,3} = 0,08$ ,  $t_{роз.} = 1,68$ ), можна зробити висновок про значущість коефіцієнта кореляції з надійністю  $P = 0,95$ .

Отримані відносини можна оцінити за рівнем тісноти зв'язку, враховуючи абсолютні значення коефіцієнта кореляції. Згідно з визначенням, якщо його величина менше 0,3, то зв'язок вважається слабким; у межах 0,3-0,7 – середнім; якщо дорівнює 0,7 – тісним; а якщо абсолютне значення дорівнює 1 – це вказує на практично-функціональний зв'язок.

У даному випадку, абсолютне значення коефіцієнта кореляції  $r = 0,99$ , що свідчить про тісний зв'язок між продуктивністю праці та чистим прибутком підприємства, а також якістю виробничої моделі.

Коефіцієнт еластичності вказує на відсоткову зміну показника при зміні фактору на 1%. У даному дослідженні значення коефіцієнта еластичності за останні п'ять років коливається від 6,92% до 6,29%.

Додатково, для аналізу чистого прибутку підприємства застосовано лінійний тренд. Лінійний тренд є виробничою функцією, що моделює динаміку аналізованого показника в часі. В результаті обробки даних за допомогою лінійної трендової моделі отримана регресійна формула для чистого прибутку підприємства:  $Y_p = 2015,80x + 15304,20$ .

Загальний коефіцієнт детермінації  $R^2=0,01$  свідчить про середній зв'язок та якість виробничої функції, а також те, що лише 1,48% варіації чистого прибутку (збитку) зумовлено продуктивністю праці, яка введена в кореляційну модель. Це свідчить, що обраний фактор, а саме продуктивність праці, в даному дослідженні посередньо впливає на досліджуваний показник – чистий прибуток підприємства.

Отже, результати аналізу F-критерію Фішера, t-критерію Ст'юдента, коефіцієнта кореляції, коефіцієнта детермінації та коефіцієнтів еластичності дозволяють зробити висновок, що фактор – продуктивність праці значущо впливає на чистий прибуток підприємства.

Графічно виробничу регресію та лінійний тренд чистого прибутку підприємства представлено на рис. 3.3., де показані фактичні, теоретичні і прогностні значення чистого прибутку підприємства при позитивному іміджу підприємства та лінійний тренд у період 2018–2022 рр. та 2024 р.

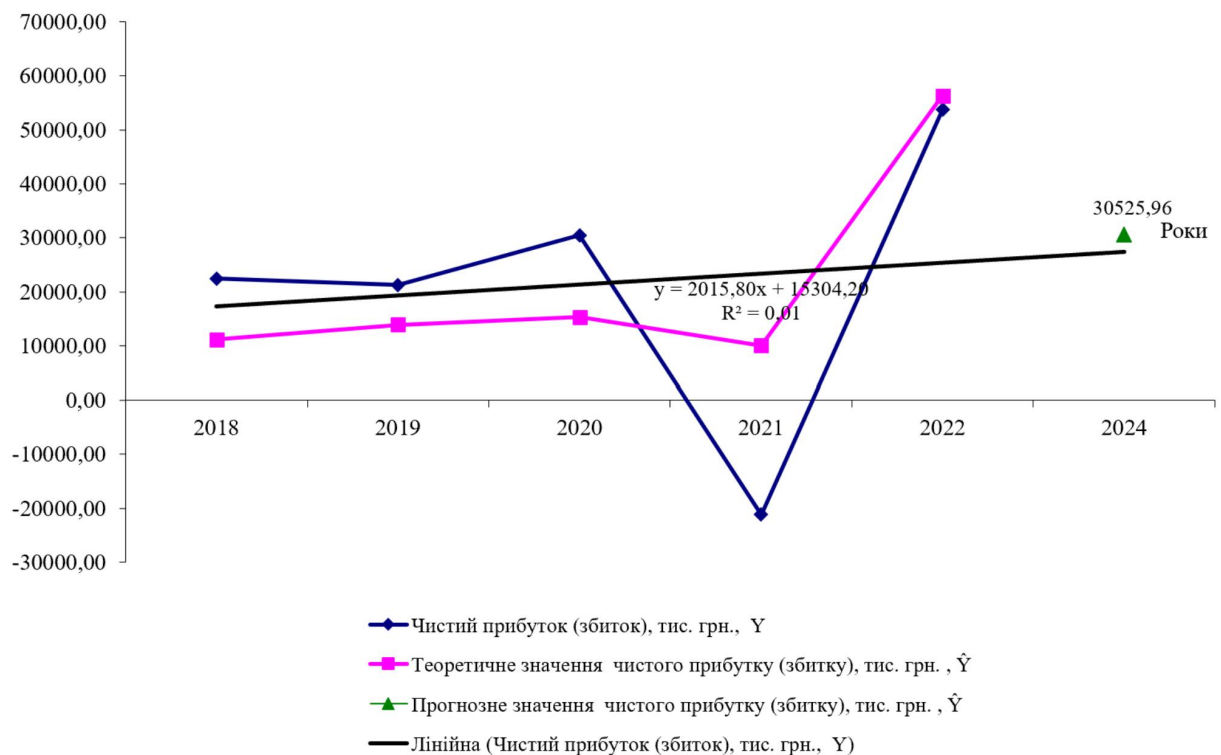


Рис. 3.3. Фактичні, теоретичні та прогностні значення чистого прибутку підприємства при позитивному іміджу підприємства та лінійний тренд, 2018–2022 рр., 2024 рр.

*Джерело: побудовано автором*

Наведені розрахунки є лише частковим вирішенням проблеми, проте вони становлять основні елементи, що сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури та іміджу підприємства. Покращення управління

повинно бути спрямоване на забезпечення внутрішнього та зовнішнього ринків високоякісною та конкурентоспроможною продукцією, що неможливо без впровадження стратегічних механізмів управління. Програма стійкого розвитку підприємства повинна бути ретельно обґрунтована та прорахована, а результати впровадження організаційно-економічних рішень повинні бути передбачені за допомогою математичного моделювання та враховувати комплекс ключових факторів, які впливають на процес.

Звісно, наведені вище розрахунки не враховують усіх аспектів проблеми, але вони є ключовими елементами, які сприятимуть підвищенню рівня корпоративної культури та іміджу підприємства. Вдосконалення управління підприємством має бути націлене на забезпечення внутрішнього та зовнішнього ринків якісною та конкурентоспроможною продукцією, що виготовляється, і це неможливо без впровадження системи стратегічних механізмів управління. Програма забезпечення стійкого розвитку підприємства повинна бути добре обґрунтованою та прорахованою. Результати впровадження організаційно-економічних рішень повинні бути передбачені з використанням математичного моделювання, що враховує комплекс ключових факторів, які впливають на процес і посилюють вимоги до наукового обґрунтування основних принципів забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основна увага повинна бути зосереджена на сферах стратегічного управління, техніко-економічних особливостях підприємства та його підрозділах.

Отже, за допомогою цього прогнозу було встановлено, що в майбутньому очікується позитивна тенденція, а розраховані прогнозовані значення чистого прибутку на 2024 р. збільшаться на 30 525,96 тис. грн. Таким чином, це дослідження свідчить про те, що підприємство обирає правильний шлях розвитку для забезпечення фінансової стабільності та сталого росту в умовах євроінтеграції.

### Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати визначення основних напрямів розвитку підприємства в умовах євроінтеграції, необхідно зазначити таке:

1. З метою створення системи стійкого розвитку підприємства, було висунуто конкретні заходи, спрямовані на вирішення взаємопов'язаних соціально-економічних завдань. Ці заходи розглядались з погляду складових концепції стійкого розвитку та спрямовані на досягнення стабільності економічної, соціальної та екологічної системи підприємства.

2. Застосовуючи багатофакторний кореляційно-регресійний аналіз, було визначено вплив іміджу підприємства та результатів основних виробничих факторів на стійкість його розвитку. Також розроблено прогноз прибутку на 2024 р. Розрахунки показали, що при підвищенні іміджу підприємства на 10%, прибуток зросте на 1,48%.

3. На основі отриманих результатів дослідження було обґрунтовано заходи для забезпечення стійкого розвитку підприємства та розроблено прогноз прибутковості за допомогою трендових моделей. Прогноз прибутку на 2024 р. за лінійною моделлю тренду показав позитивну тенденцію, прогнозуючи збільшення чистого прибутку на 30525,96 тис. грн. Таким чином, дослідження підтверджує, що обрані стратегії розвитку дозволять підприємству досягти фінансової стабільності та забезпечити сталий розвиток в умовах євроінтеграції.

## ВИСНОВКИ

На основі проведених теоретичних і практичних досліджень розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції зроблено наступні висновки:

1. Під час досліджень було здійснено узагальнення теоретичних підходів до визначення підприємницького потенціалу, виокремлено його сутнісні характеристики та визначено особливості змісту підприємницького потенціалу в контексті євроінтеграції та глобалізації.

2. Аналіз умов розвитку підприємництва у зв'язку з сучасними змінами вказав на значну залежність економіки України від складних глобалізаційних процесів, викликаних конфліктом з РФ та низькою конкурентоспроможністю національної економіки на світовій арені. Це підкреслило актуальність формування потенціалу конкурентоспроможного розвитку підприємницького сектору та пошук шляхів його підвищення. Для досягнення стабільності та поступового зростання економіки важливо будувати високотехнологічний підприємницький сектор та підвищувати його конкурентоспроможність на світових ринках.

3. Результати організаційно-економічного аналізу підприємства свідчать про ефективну роботу фінансово-господарської діяльності та стабільність його економічного стану.

4. Комплексна оцінка та розрахунок основних показників розвитку підприємства показали, що у нього існують проблеми, такі як високі експлуатаційні витрати, централізація управлінських функцій, низькі витрати на управління та розвиток персоналу, а також екологічний розвиток. Також виявлені проблеми нестабільності конкурентних позицій та низької частки ринку у збуті.

5. З метою формування стійкого розвитку підприємства запропоновано конкретні заходи, спрямовані на вирішення взаємопов'язаних соціально-економічних завдань, розглянутих з позицій концепції стійкого розвитку.

6. За результатами багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу

визначено вплив іміджу підприємства та результатів основних виробничих факторів на його стійкість. Розроблено прогноз прибутку на 2024 р., який показав, що з підвищенням іміджу на 10%, прибуток збільшиться на 1,48%. Проведені розрахунки також дали змогу обґрунтувати заходи для забезпечення стійкого розвитку та зробити прогноз прибутковості підприємства з використанням трендових моделей. Отриманий прогноз показує позитивну тенденцію, передбачаючи зростання чистого прибутку на 30525,96 тис. грн. до 2024 р.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Відновлення економіки: стан і потреби бізнесу – оцінки ОВА та територіальних громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15182?page=9> (дата звернення: 29.10.2023).
2. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/> (дата звернення: 29.10.2023).
3. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/> (дата звернення: 29.10.2023).
4. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/> (дата звернення: 29.10.2023).
5. Все більше МСБ повертається до роботи на тлі скорочення фінансових резервів. URL: <https://eba.com.ua/vse-bilshe-msb-povertayetsya-do-roboty-na-tli-skorochennya-finansovyh-rezerviv/> (дата звернення: 29.10.2023).
6. Денис Шмигаль: Держава надасть українцям безповоротні гранти до 250 тис. грн на новий бізнес в межах нової програми «єРобота». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-derzhava-nadast-ukrayincyam-bezporotni-granti-do-250-tis-grn-na-novij-biznes-v-mezhah-novoyi-programi-uerobota> (дата звернення: 29.10.2023).
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.10.2023).
8. Експрес оцінка поточних шляхів молодіжного підприємництва. Ukraine National Identity through Youth. 2022. с.10
9. Експрес оцінка поточних шляхів молодіжного підприємництва. Ukraine National Identity through Youth. 2022. с.11
10. Єдина платформа цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (дата звернення: 29.10.2023).

11. IT Research Resilience. Вплив війни на розвиток IT-індустрії України. URL: <https://itcluster.lviv.ua/projects/it-research/> (дата звернення: 29.10.2023).
12. Жінки «заступають» на робочі місця чоловіків. В Україні скоротився гендерний розрив у оплаті праці. URL: <https://m.day.kyiv.ua/uk/article/cuspilstvo/zhinky-zastupayut-na-robochi-miscya-cholovikiv> (дата звернення: 29.10.2023).
13. Загальна сума прямих задокументованих збитків зросла до \$108.3 млрд, мінімальні потреби у відновленні зруйнованих активів – \$185 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zadokumentovanih-zbitkiv-zrosla-do-108-3-mlrd-minimalni-potrebi-u-vidnovlenni-zruynovanih-aktiviv-185-mlrd/> (дата звернення: 29.10.2023).
14. Знайти роботу під час війни. Як змінився ринок праці в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/14/688116/> (дата звернення: 29.10.2023).
15. Лесько О.Й., Причепя І.В. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств за сучасних умов. *Вісник ВПІ*. 2016. № 1. С. 44–48.
16. Миргородська А.П. Розкриття сутності поняття «підприємницький потенціал» та його роль в потенціалі підприємства. *Економіка та управління*. – 2021. № 5. С. 144–149.
17. Олена Еро. Які зміни в податках та їх сплаті для мікро бізнесу під час війни? URL: <https://eba.com.ua/yaki-zminy-v-podatkah-ta-yih-splati-dlya-mikro-biznesu-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 29.10.2023).
18. Опитування українського бізнесу. 07.2022. Проект реалізовано спеціально для онлайн-конференції Forbes «Будуємо разом». Gradus. URL: [https://gradus.app/documents/262/Gradus\\_ForbesUkrainian\\_Business\\_Survey.pdf](https://gradus.app/documents/262/Gradus_ForbesUkrainian_Business_Survey.pdf) (дата звернення: 29.10.2023).
19. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://dominik.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).
20. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: <https://dominik.ua/product/>

(дата звернення: 29.10.2023).

21. Офіційний сайт ТОВ «Домінік Ко» URL: [https://dominik.ua/wp-content/uploads/2022/05/richna\\_finansova\\_zvitnist\\_za\\_2021\\_year.pdf](https://dominik.ua/wp-content/uploads/2022/05/richna_finansova_zvitnist_za_2021_year.pdf) (дата звернення: 29.10.2023).

22. Половина українців повернеться додому тільки після того, як закінчиться війна – опитування. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/city/city-news/328633-polovinu-ukrayintsiv-povernutsya-dodomu-tilki-pislya-togo-yak-zakinchitsya-viyna-opituvannya> (дата звернення: 29.10.2023).

23. Поруч з ветеранами. допомога ветеранам та їхнім родинам. URL: <https://veteranfund.com.ua/> (дата звернення: 29.10.2023).

24. Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 р. «Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.10.2023).

25. Постанова Кабінету Міністрів України № 331 від 20 березня 2022 р. «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.10.2023).

26. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 № 313 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і 29». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-29-312> (дата звернення: 29.10.2023).

27. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622> (дата звернення: 29.10.2023).

28. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 червня 2022 р. № 739 «Деякі питання надання грантів для переробних підприємств». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-dlya-pererobnih-s739-240622> (дата звернення: 29.10.2023).

29. Постанова Кабінету Міністрів України від 24.06.2022 № 736 «Про реалізацію експериментального проекту щодо надання на конкурсних засадах фінансової підтримки стартапам в Україні, у тому числі в сфері інформаційних технологій». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-realizaciyu-eksperimentalnogo-proektu-s736-240622> (дата звернення: 29.10.2023).

30. Причепя І.В. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов. Розвиток підприємництва в Україні: теорія, методологія та практика: колективна монографія / Під ред. д.е.н. професора Непочатенко. Умань: Видавець «Сочінський М.М.», 2017. 244 с.

31. Програма релокації підприємств. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 29.10.2023).

32. Ратушняк О.Г. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. *Вісник ХНУ*. Серія «Економічні науки». 2015. № 2, т. 1. С. 132–135.

33. РЕ:старт. Безкоштовні офіси та консалтинг для бізнесу, що релокувався до Києва. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/re-start-bezkoshtovni-ofisi-ta-konsalting-dlya-biznesu-shho-relokuvavsya-do-kiyeva/> (дата звернення: 29.10.2023).

34. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/> (дата звернення: 29.10.2023).

35. Регіональні результати дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни. URL: <https://cid.center/regional-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-business-in-wartime/>

[business-in-wartime/](#) (дата звернення: 19.10.2023).

36. Розпорядженням Уряду №246-р від 25.03.2022 р. «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення в разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де тривають бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.10.2023).

37. Семінари «Платформа життєстійкості бізнесу» – вектор розвитку для жіночого підприємництва в умовах війни. URL: <http://tradecenter.org.ua/ukr/news/472> (дата звернення: 29.10.2023).

38. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. - URL: <https://business.djia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (дата звернення: 29.10.2023).

39. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.

40. Таран-Лала О., Матюхіна А., Шамрай В. Інновації та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. С. 146–149.

41. Таран-Лала О., Матюхіна А., Горбань В. Роль інноваційного підприємництва у створенні нових можливостей для аграрного сектору України в європейському контексті. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали І міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.) Полтава: ПДАУ, 2023. С. 185–189.

42. Українській бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців. URL: <https://business.djia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv> (дата звернення: 29.10.2023).

43. Шосте загальнонаціональне опитування: адаптація українців до умов війни. URL: [https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg\\_files/rg\\_ua\\_1000\\_ua\\_032022\\_vpress](https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_1000_ua_032022_vpress)

[pdf](#) (дата звернення: 29.10.2023).

44. Тренди на ринку кондитерської продукції з шоколаду.  
URL: <https://export.gov.ua/industry/review/42> (дата звернення: 29.11.2022).

45. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Климченко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. та ін. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

46. Усова Г.В. Концептуальні основи процесу досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 3. С. 265–269.

47. Федоришин П.В. Аналіз впливу на довкілля підприємств харчової промисловості (на прикладі ПрАТ «Монделіс Україна»): робота на здобуття кваліфікаційного рівня бакалавр; спец.: 101 – екологія; наук. керівник І.С. Козій. Суми: СумДУ, 2020. 38 с.

48. Филлюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 404 с.

49. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152–155.

50. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. 2014. № 4 (68). С. 97–104.

# ДОДАТКИ