

**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
11 грудня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Ефективність функціонування підприємств малого бізнесу та вплив інновацій на ефективність**»

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Шамрай Валерія Костянтинівна

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

Олена ТАРАН-ЛАЛА

Полтава – 2023 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність управління підприємствами малого бізнесу	9
1.2. Інновації та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу	15
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Оцінка ефективності функціонування підприємства	37
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Напрями оптимізації функціонування підприємства	47
3.2. Інноваційні підходи до функціонування підприємства на основі модифікації стратегії збуту	56
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність дослідження обумовлена стратегічним курсом нашої країни щодо приєднання до Європейського союзу. Цей перехід викликає зацікавленість учених і практиків у глибокому вивченні досвіду управління підприємствами країн Європи з метою забезпечення стабільного розвитку та високого рівня життя наших громадян. Виникає необхідність не просто копіювання системи взаємовідносин у виробництві та управлінні, а обрання ключових аспектів, які впливають на ефективність виробничої та управлінської діяльності. У сучасних умовах переходу до ринкових відносин, особливо в умовах економічної кризи та бойових дій в Україні, проблема ефективного функціонування малих підприємств стає особливо актуальною.

Вчені з різних країн, такі як М. Альберт, Л. Джильберт М. Мескон, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Черч, Ф. Хедоурі, досліджували системний підхід до функціонування підприємств. Національні дослідники, такі як В. Геєць, В. Герасимчук, О. Кузьмін, М. Мартиненко, Б. Мізюк, О. Таран-Лала, Ф. Хміль, також приділяли увагу цьому питанню. Проте, сучасні українські підприємства потребують науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування інноваційних підходів, які забезпечать виживання малих підприємств під час війни, їх здатність до саморозвитку та реінтеграції, ефективне використання інвестицій та практичну реалізацію науково-технічних ідей.

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.).

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних аспектів функціонування підприємств малого бізнесу та надання практичних рекомендації щодо ефективності їх функціонування на основі застосування

інноваційних підходів.

Згідно з метою дослідження, передбачено виконання наступних **завдань**:

- дослідити сутність управління підприємствами малого бізнесу;
- визначити особливості інновацій та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити ефективність функціонування підприємства;
- визначити напрями оптимізації функціонування підприємства;
- обґрунтувати застосування інноваційних підходів до функціонування підприємства на основі модифікації стратегії збуту.

Об'єктом дослідження є процес функціонування підприємства малого бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів ефективного функціонування підприємства малого бізнесу.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи є систематизація та аналіз наукових праць, теоретичних концепцій і підходів, пов'язаних з ефективністю управління малим бізнесом та роллю інновацій в цьому процесі з урахуванням теорії ефективності управління підприємствами малого бізнесу, вивчення ролі інновацій в управлінні та функціонуванні малих бізнесів, включаючи стратегії інновацій та їх вплив на конкурентоспроможність.

Методи дослідження. У процесі написання роботи були використані різноманітні методи дослідження, які можна класифікувати як загальнотеоретичні та специфічні засоби наукового пізнання. Зокрема, використовувалися структурно-функціональний, системно-ситуаційний і динамічний методи, що базуються на загальних теоріях розвитку систем, організації та управління, інформації, саморегуляції і самоуправління, а також теорії господарського механізму. Крім того, в роботі використовувались методи індукції, дедукції, аналізу і синтезу, порівняння, асоціації та інтуїції. При розгляді причинно-наслідкових зв'язків були використані методи традиційної логіки. Для кількісного аналізу застосовувалися метод порівняльних характеристик, графіків та моделей.

Інформаційну базу наукового дослідження склали: наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з питань функціонування підприємств, що включає в себе книги, статті, монографії та інші публікації, що мають відношення до теми дослідження. Використання наукових праць дозволило підтримати теоретичний фундамент та інтегрувати знання, внесені вченими у відповідних галузях; періодичні видання економічного профілю: статті в економічних журналах і газетах, які містять останні дослідження, аналізи та новини, що стосуються ефективності управління підприємствами та інновацій в бізнесі; матеріали статистичної та бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства, що включають фінансові показники, витрати, прибутковість та іншу інформацію, яка є ключовою для оцінки ефективності функціонування підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у значному вкладі у розуміння проблем та вирішення завдань, пов'язаних з темою дослідження, та розширює науковий або прикладний обсяг знань у функціонуванні підприємств малого бізнесу та впливу інновацій на їх ефективність.

набули подальшого розвитку:

аналіз взаємодії інновацій із факторами ефективності на основі висвітлення механізмів впливу інновацій на ключові показники ефективності підприємств малого бізнесу;

внесок у теорію та практику управління малим бізнесом на основі систематизації концепцій, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління малим бізнесом на практиці.

Практичне значення одержаних результатів дослідження служить основою для практичного застосування у великому спектрі сфер, спрямованих на поліпшення управлінської діяльності малих підприємств та сприяння їхньому сталому розвитку. Рекомендації щодо модернізації системи управління збутом є основою для розробки та впровадження інноваційних підходів у практичну діяльність малих підприємств, що сприятиме покращенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності.

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 [56–57]:

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. До структури роботи входить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота складається із 77 сторінок, містить 21 таблицю, 12 рисунків та додатки. При написанні роботи використано 62 інформаційних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність управління підприємствами малого бізнесу

Сутність управління малим бізнесом виявляється у систематичному та цілеспрямованому впливі на процеси та ресурси підприємства з метою досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого розвитку.

Розглянемо різні тлумачення суті та змісту управління, враховуючи різноманітні погляди авторів. Незалежно від виду, форми власності та організаційно-правового статусу, будь-яке підприємство потребує системи управління. Процес управління є силою, що об'єднує всі ресурси підприємства та спрямовує їх узгоджений рух для досягнення поставленої мети. З метою узагальнення процесу визначення управління, давайте оглянемо дефініції зарубіжної і вітчизняної літератури.

Згідно з Осіповим Ю.М., управління – це організація, аналіз і контроль [58]. За визначенням Райзберга Б.А., Лозовського Л.Ш. та Стародубцевої О.Б., управління – це свідомий цілеспрямований вплив на людей і економічні об'єкти для направлення їхніх дій і досягнення бажаного результату [38]. Мочерний С.В. описує управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей підприємства [41]. З погляду відомих закордонних економістів, управління (менеджмент) – це процес поєднання ресурсів для досягнення поставленої мети [58].

У сучасному ринковому середовищі процес управління набуває складного характеру, оскільки вимагає урахування багатьох чинників при прийнятті рішень. При цьому необхідно враховувати особливості законодавства, сучасні форми організації бізнесу, ринкову кон'юнктуру та інші аспекти. Видатний економіст Ігор Ансофф розглядає управління як

комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, відстеження тенденцій, постановку цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробку і вибір альтернатив, складання програм, формування напрямів реалізації і визначення заходів для їхнього виконання [59].

З аналізу визначень випливає, що жодна з них не є достатньо повною у визначенні поняття «управління» і описує лише окремі його аспекти. Усі вони підтверджують, що управління є складовою частиною управлінської функції, спрямованою на побудову підприємства для досягнення поставлених цілей. У цілому, процес управління потребує застосування основних понять з однозначним трактуванням для уникнення непорозумінь. Мартиненко М.М. визначає управління як визначення мети і факту її досягнення за допомогою необхідних і достатніх засобів, способів і дій, де мета представляє собою кінцеві результати, які необхідно досягти в певний момент часу [62].

З нашого погляду, зміст категорії «управління підприємством в умовах ринкового середовища» потребує уточнення в частині визначення «необхідних і достатніх способів, засобів і дій» для досягнення мети. В цьому контексті пропонується введення поняття «обов'язкова взаємодія сукупності способів, засобів і дій, необхідних і достатніх для досягнення мети». Дмитрієвська І.М. вказує, що для ефективного досягнення мети важливо мати стимули до ефективної діяльності в процесі управління окремою ланкою, особливо це актуально для високоефективного формування та функціонування економічного механізму розвитку підприємств в ринкових умовах [58].

Важливими стають організаційний та економічний аспекти управління підприємством в умовах, що забезпечують спрямування діяльності підприємства на задоволення суспільних та власних потреб. Тому актуальність набувають питання формування та забезпечення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Вивчення сутності та структури механізму управління, а також організації та забезпечення ефективності функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством є актуальними завданнями і були

предметом досліджень багатьма вітчизняними та закордонними авторами.

Мельник Л.Г. визначає механізм управління як компоненту системи управління, яка забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта управління [62]. За думкою Волкової О.І., саме механізм управління здатний забезпечити динамізм та узгодженість роботи підприємства [59].

Садєков А.А. і Цурик В.В. розглядають механізм управління як систему впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату [58]. Мінніханов Р.Н., Алексєєв В.В., Файзрахманов Д.І., Сагдієв М.А. характеризують механізм управління як комплекс послідовних управлінських заходів, що охоплюють увесь цикл управління, систему методів і моделей, організаційних і технічних засобів управління [59].

Аналіз підходів до визначення сутності і структури механізму управління показує їхню неоднозначність, яка також відзначається у розгляді формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Більшість вчених розглядають організаційний і економічний механізми окремо, але також існує точка зору, що організаційно-економічний механізм є одним з видів організаційного механізму, що забезпечує його економічну орієнтацію.

Ілляшенко С.М. детально розглядає питання формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління. Згідно з його теорією, цей механізм характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю та стохастичністю поведінки в цілому і окремих його елементів [62]. У рамках цієї теорії визначаються ієрархічні і функціональні підсистеми організаційно-економічного механізму, такі як система планування і прогнозування розвитку, система мотивації, система організації, інформаційна система. Ці підсистеми розвиваються на основі окремих цілей.

Організаційно-економічний механізм управління розглядається як основний елемент системи адаптації суб'єктів господарювання до умов

зовнішнього середовища, спрямований на пошук і реалізацію можливостей підприємств для забезпечення стійкого розвитку та виживання у період трансформаційної економіки. Аналіз підходів до визначення сутності і структури організаційно-економічного механізму управління підприємством дозволив виділити три аспекти розгляду: концептуальний, інституціональний і функціональний.

Концептуальний підхід до розуміння організаційно-економічного механізму управління підприємством визначає його як сукупність організаційних і економічних важелів. Кожен з цих важелів має свої форми управлінського впливу, спрямовані на економічні та організаційні параметри системи управління. Це сприяє формуванню і посиленню організаційно-економічного потенціалу підприємства і допомагає досягати конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому.

Інституціональний підхід розглядає організаційно-економічний механізм як систему з різних компонентів, таких як складові забезпечення, функціональні складові та складові, що визначають цільову орієнтацію. Ці компоненти спрямовані на досягнення ефективності управління та отримання конкурентних переваг.

Функціональний підхід розглядає організаційно-економічний механізм як систему, що складається з послідовних управлінських заходів. Ці заходи включають використання різних управлінських технологій, методів, принципів, інструментів і моделей, організаційних і технічних засобів управління, а також різних ресурсів для досягнення цілей підприємства.

Схема організаційно-економічного механізму управління підприємством (ОЕМУП), що відображена на рис. 1.1. враховує ці підходи і включає чотири групи складових: складові, що визначають цільову орієнтацію; складові, що відповідають за забезпечення; функціональні складові; технологічні складові, спрямовані на вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством.



Рис. 1.1. Схема організаційно-економічного механізму управління підприємством

Джерело: систематизовано автором за [39]

Організаційно-економічний механізм управління підприємством складається з різних елементів, які взаємодіють між собою з метою досягнення конкретних цілей. Дві основні групи цих елементів – це ті, які забезпечують його функціонування, і ті, які визначають його стратегічні цілі.

Функціональні складові, це ті елементи організаційно-економічного механізму, які відповідають за вдосконалення його роботи та управлінського процесу в цілому, утворюють технологічні складові. Ці складові спрямовані на оптимізацію інших груп елементів та процесів управління, сприяючи покращенню ефективності та результативності.

Цільові складові визначають організаційні та економічні мети управління підприємством. Сюди входять стратегічні цілі, результати діяльності підприємства та критерії їх досягнення. Ці складові визначають напрямок розвитку підприємства та визначають ключові завдання управління, надаючи рамки для прийняття стратегічних рішень.

Узгоджена взаємодія цих двох груп елементів дозволяє підприємству ефективно виконувати свої функції та досягати стратегічних цілей в умовах змінного середовища.

Складові забезпечення визначаються необхідністю забезпечення, створення та ефективного функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством. Ця група включає різноманітні аспекти, такі як правове регулювання, ресурсне забезпечення, нормативно-методичне керівництво, науковий аспект, технічні та інформаційні складові, які визначають фактори, що впливають на функціонування підприємства та визначають його діяльність.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством включає різноманітні функціональні елементи, які визначають його динаміку та охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Серед основних функціональних компонент визначають планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання.

Технологічні складові представляють собою конкретні управлінські технології, розглядані як інструменти, методи та засоби управління. Ці складові включають засоби та методи збору, обробки та аналізу інформації, системи мотивації працівників, а також методи і принципи організації та управління.

Під час операцій організаційно-економічного механізму управління підприємством найчастіше використовуються традиційні технології управління, такі як управління за цілями, результатами, потребами та інтересами, активізація діяльності персоналу, а також у виняткових ситуаціях і використання «штучного інтелекту».

Організаційно-економічний механізм повинен враховувати можливість

використання інноваційних технологій управління, таких як контролінг, бенчмаркінг, грейдинг, формування системи збалансованих показників. Ці інноваційні методи дозволяють враховувати недоліки традиційних технологій.

Задача системи збалансованих показників полягає в забезпеченні необхідної інформаційної та методичної підтримки для досягнення цілей підприємства. Ця система спрямована на визначення ефективності діяльності підприємства, узгодженості між цілями та діями, спрямованими на їх досягнення, а також можливість оцінки стратегії підприємства за допомогою конкретних показників, які включають як грошові, так і не грошові вимірювання. Основна мета полягає в підтримці та спрощенні системи планування.

Зміст та структура організаційно-економічного механізму управління підприємством залежать від різних факторів, таких як тип підприємства, його сфера та масштаб діяльності, рівень впливу зовнішнього середовища, а також результати його функціонування. Механізм управління є важливою частиною системи управління, яка активно впливає на фактори, що визначають результати діяльності управляючого об'єкта, складаючись з різноманітних елементів.

На наступному етапі дослідження розглянемо особливості інновацій та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу.

1.2. Інновації та їх вплив на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу

Інноваційна діяльність визнається ключовим інструментом для досягнення ефективності та росту підприємств. Вона надає підприємствам можливість виходити на нові ринки або розширювати свою присутність на існуючих ринках, забезпечуючи суттєву конкурентну перевагу.

В умовах зростаючої глобальної конкуренції керівники підприємств

зосереджують увагу на управлінні інноваційною активністю та її підвищенні. Інновації стають невід'ємною частиною сучасних корпоративних стратегій, спрямованих на розробку та впровадження ефективних виробничих процесів, підвищення ринкової результативності та формування позитивного іміджу підприємства перед споживачами.

Протягом останніх двох десятиліть управління інноваційною активністю малих підприємств стало предметом інтенсивних досліджень для вчених. Вони аналізують фактори, які впливають на ефективність цих підприємств з практичного погляду. Підкреслюється, що інновації можуть виявитися і деструктивним чинником, витискаючи з ринку непідготовлені підприємства.

Важливість та актуальність малого підприємництва в умовах сучасних ринків не піддаються сумніву. Малі підприємства є ключовим елементом ринкової економіки, впливаючи на рівень розвитку суспільства та його стабільність. Ураховуючи це, розвиток малого підприємництва за допомогою інновацій набуває особливої важливості. Таким чином, наукове обґрунтування особливостей інноваційної діяльності малих підприємств в Україні є актуальним завданням.

Мале підприємництво виступає важливою частиною економік багатьох країн світу, незалежно від їхнього рівня розвитку. Воно відіграє ключову роль як за кількістю суб'єктів господарювання і зайнятих на них осіб, так і за обсягами виробництва продукції. Малі підприємства сприяють економічному зростанню, максимально використовуючи регіональні ресурси, які не завжди привабливі для великих підприємств. Вони генерують нові робочі місця у секторі переробки ресурсів та виробництва кінцевої продукції, сприяючи конкуренції.

При аналізі розвитку малого підприємництва в Україні з 2018 по 2022 рр. варто відзначити, що понад 99,98% юридичних та фізичних осіб – підприємців у країні відносяться до суб'єктів малого та середнього підприємництва (МСП). Сектор МСП займає понад 6,9 мільйонів осіб, що становить близько 82% від загальної зайнятості. Цей сектор відповідає за 65% обсягу реалізації товарів,

робіт і послуг та 64% валової доданої вартості. Малі та середні підприємства мають значний вплив в таких галузях, як будівництво, адміністративне обслуговування, наука та техніка, де вони становлять понад 90% від усієї зайнятості. Крім того, вони забезпечують більше 70% робочих місць у галузях торгівлі, сільського, лісового та рибного господарств, інформаційних послуг та інших секторах [5].

Відповідно до Безуглої Л.С., роль малого підприємництва виявляється в ключових очікуваннях держави стосовно швидких позитивних структурних змін в економіці, подолання економічної кризи та сприяння впровадженню ринкових реформ. Розвиток малого бізнесу має велике значення для держави з різних причин, таких як формування середнього класу, підвищення економічної активності населення, створення нових робочих місць, розробка інновацій тощо. Для досягнення цих цілей цілеспрямована діяльність держави включає спрощення законодавства, визначення прав та обов'язків суб'єктів малого підприємництва та встановлення меж втручання місцевих органів у фірмову діяльність [4].

Мале підприємництво є формою незалежної ініціативної діяльності, яка реалізується на власну ініціативу громадян і фінансується за їх власні кошти або ризик, який вони беруть на себе, з метою отримання підприємницького доходу. Цей дохід виникає через середні значення та відхилення від більш результативних та інноваційних видів діяльності. Зростання малого та середнього бізнесу призводить до розширення товарних ринків, формування сфери послуг та максимальної орієнтації на споживача. Конкуренція, у свою чергу, стимулює підприємців до використання інноваційних факторів розвитку та максимальної комерціалізації винаходів у будь-якій сфері інноваційної діяльності, включаючи науково-технічні розробки та управлінські рішення [5].

Безугла Л.С. відзначає важливість малого бізнесу в Україні та вважає його ключовим компонентом ринкової економіки. Вона підкреслює, що хоча малий бізнес є необхідною складовою економіки, це не означає, що великі виробничі підприємства повинні бути викорінені [4].

Згідно світового досвіду, інноваційний розвиток економіки стає об'єктивною потребою. Роль інновацій стає все більш важливою, і малий бізнес розглядається як ефективний учасник ринку, здатний генерувати конкурентоспроможні ідеї та успішно впроваджувати інновації. В умовах такого розвитку виникає потреба у забезпеченні балансу між витратами та фінансовими можливостями, що передбачає пошук джерел та форм фінансування інноваційної діяльності підприємств.

Відповідно до законодавства України, інноваційна діяльність підприємства розглядається як «діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і призводить до випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг» [1].

Ми вважаємо, що інноваційний розвиток має бути спільним зусиллям держави, підприємств і громадян. Кожен може брати участь у цьому процесі як споживач чи постачальник інновацій. Успішність реалізації інновацій залежить від інвестиційного клімату в державі. Цей клімат формується на основі різних чинників, таких як правова сфера, фінансова система, соціально-економічне оточення та суспільно-політичний контекст.

Малий бізнес вважається інноваційно активним, якщо він володіє наступними характеристиками:

- розробка та впровадження на ринки продуктів нових та передових технологій;

- значний обсяг науково-дослідницької та конструкторської роботи для створення конкурентоспроможних продуктів та послуг;

- суттєвий вплив інновацій, нових виробів та передових технологій на прибуток малих підприємств;

- велика частка інвестицій у науково-дослідний сектор та оновлення виробництва;

- значна кількість наукових та інженерно-технічних працівників серед персоналу малих підприємств;

- велика частка наукового, лабораторного та випробувального обладнання

в загальних активах цих підприємств;

високий рівень ризику, пов'язаного з реалізацією інноваційних проектів [6].

На малих підприємствах в Україні можна успішно впроваджувати різноманітні види інновацій, які можна класифікувати за змістом і сферою застосування, як це відображено на рис. 1.2.

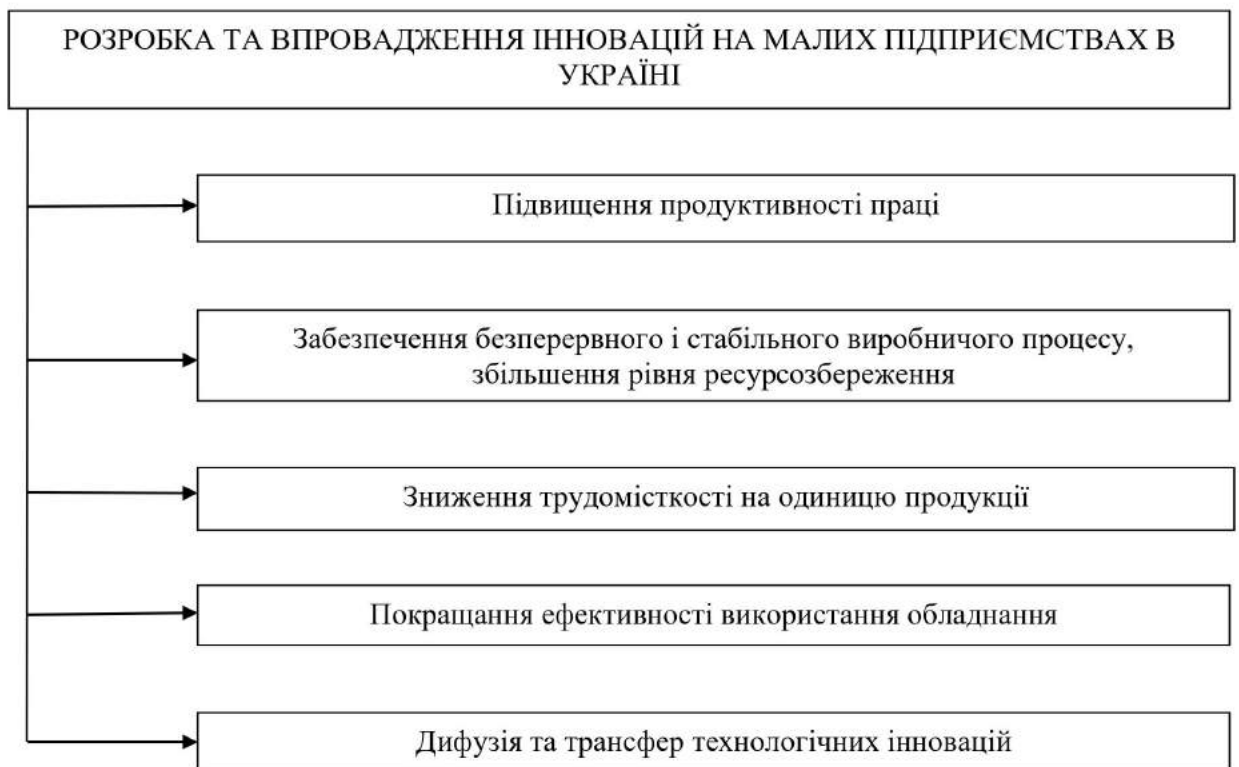


Рис.1.2. Результат впровадження інновацій на малих підприємствах в Україні

Джерело: побудовано автором за [6]

Ці інновації включають:

1. Продуктові інновації: спрямовані на створення нових продуктів, придатних для використання в сфері виробництва або споживання.
2. Технологічні інновації: охоплюють нові способи виробництва для як старих, так і нових продуктів, а також впровадження інформаційних систем.

3. **Управлінські інновації:** включають нові методи праці в управлінському апараті, методи моделювання процесів та управління персоналом.

4. **Економічні інновації:** фокусуються на впровадженні нововведень у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності.

5. **Юридичні інновації:** включають у себе прийняття нових нормативно-правових актів.

6. **Соціальні інновації:** спрямовані на зміни умов праці, аспектів культури, екології, політики та загального способу життя [7].

У багатьох країнах світу малий бізнес виступає як ключовий елемент середнього класу, що служить основою для стабільного розвитку економіки. Країни, які активно підтримують та розвивають сектор малого та середнього бізнесу, часто досягають значного економічного прогресу.

Аналізуючи Положення Європейської хартії малих підприємств, слід відзначити, що в Європейському просторі малим підприємствам надається визначна роль як ключовому елементу економіки. Вони відіграють значущу роль у створенні робочих місць та становлять плідне підґрунтя для новаторських бізнес-ідей. У контексті стратегії нової економіки в Європі успіх визначається ефективністю підтримки та розвитку сектору малого бізнесу, якому приділяється ключова увага [47].

Інновації виникають внаслідок проведення інноваційної діяльності, і їх розуміння науковцями підтверджується їх різноманітністю – від теоретичних підходів до конкретних технічних нововведень. Існують дві основні групи підходів до визначення терміну «інновація». Перша група розглядає її як процес впровадження нових продуктів, технологій, методів організації виробництва і праці, а також методів управління. Друга група вважає інновації продуктом – результатом процесів впровадження нової техніки, технології чи методу [46].

Згідно з результатами моніторингу стратегії розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) в Україні до 2025 р., проведеного

Укрстатом, відзначається помітний ріст частки інноваційних МСП загалом та зокрема в промисловому секторі за період 2018–2021 рр. Однак частка МСП, які впроваджують технологічні інновації, залишається на рівні менше 10% [49].

Загалом, є переконання, що можливість підприємства активно розвивати інновації часто пов'язана з його розміром. Для успішної розробки та впровадження інновацій важливо мати висококваліфікований персонал, здатний проводити інноваційні наукові дослідження. Однак умови економічного спаду та обмежена фінансова підтримка науково-технічних програм з боку держави можуть серйозно ускладнити інноваційну діяльність великих підприємств.

На сьогоднішній день більшість інноваційно активних малих та середніх підприємств (МСП) заангажовані в сфері промисловості, хоча існують і ті, які зосереджені в секторі послуг. Важливо відзначити, що існують проблеми в інноваційній галузі, такі як низька зацікавленість підприємницького сектора в інноваціях, відсутність або недостатній рівень кваліфікації менеджерів, які керують інноваціями, і несформована інноваційна інфраструктура. Досвід розвинених країн підтверджує важливість створення різноманітних структур для підтримки інноваційного підприємництва, таких як інноваційні центри, центри трансферу технологій, індустриальні парки тощо. Політика таких країн орієнтована на створення сприятливого середовища для науково-технічного розвитку, в якому значну роль відіграє держава [49].

Узагальнене дослідження економічних тенденцій вказує на те, що 82,2% підприємств виявляють відмову від інновацій. Об'єктивні причини цього часто пов'язані з низьким попитом на ринку для інновацій, вже впровадженими раніше нововведеннями, дуже низькою конкуренцією між підприємствами та відсутністю результативних ідей або можливостей для реалізації інноваційних проектів. Розглядаючи ці обставини, на рис. 1.3. наведено основні труднощі, з якими зіткнулися малі підприємства в Україні у сфері інноваційної діяльності.



Рис. 1.3. Ключові проблеми інноваційної діяльності малих підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором за [41]

При аналізі практики інноваційної діяльності малих підприємств важливо відзначити, що технопарки, інноваційні бізнес-інкубатори, технополіси, наукові та науково-технологічні центри виступають серед найефективніших структур у цьому контексті. Основна мета їх функціонування полягає в створенні умов для успішної діяльності інноваційних малих та середніх підприємств, що спеціалізуються на розробці та впровадженні інноваційних бізнес-ідей. Ці

структури надають тимчасові ресурси, такі як виробничі приміщення, матеріально-технічні ресурси, науково-дослідницьке обладнання та консультативні послуги.

Для поліпшення результативності інноваційної діяльності малих підприємств в Україні можна запропонувати наступні заходи:

1. Створення місцевих центрів інформаційної підтримки малого підприємництва: забезпечення підприємств інформацією про кон'юнктуру місцевих ринків; надання інформації про вільні матеріально-технічні об'єкти, доступні для оренди; пропаганда наукових розробок та винаходів, які можуть бути використані у виробництві.

2. Стимулювання використання інноваційних технологій в торгівлі: впровадження заходів, що сприяють активному використанню інновацій у торговельному секторі.

3. Розробка програми розвитку регіональних ринків інтелектуальної власності: визначення організаційно-правових механізмів для створення і використання результатів інтелектуальної власності у сфері малого підприємництва.

4. Створення електронної біржі інновацій: розробка платформи, яка містить інформацію про інвестиційно привабливі інноваційні малі підприємства; популяризація та рекламування інноваційних проектів малого підприємництва через регіональні інтернет-портали.

5. Розгляд можливості створення Венчурного інноваційного фонду України: вивчення можливостей створення фонду за участю коштів державного бюджету; функціонування як каталізатора для створення регіональних венчурних фондів, включаючи внутрішні та зовнішні джерела капіталу.

Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку малих підприємств та підтримки їхнього успіху на ринку [41].

Отже, у підсумку можна зазначити, що при формуванні економічної системи України важливо створити сприятливе бізнес-середовище для малого

та середнього підприємництва. Ці підприємства відіграють значущу роль у формуванні та розвитку економічного потенціалу країни.

Для підвищення результативності інноваційної діяльності малих підприємств в Україні важливими заходами є впровадження спеціалізованих програм інноваційного розвитку, створення інноваційної інфраструктури та розвиток тісного співробітництва між науковими установами та підприємствами, що базується на комерційних принципах. Також ключовими є розробка та впровадження ефективного алгоритму фінансового забезпечення інноваційної діяльності.

Таким чином, висвітлені аспекти демонструють складність та різноманітність функціонування малих підприємств. У цьому контексті надзвичайно важливим стає глибоке вивчення практичних аспектів, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування малих підприємств, що стане об'єктом подальших досліджень.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи дослідження теоретичних аспекти функціонування підприємств малого бізнесу, розглядалися ключові аспекти управління та функціонування підприємств малого бізнесу, доцільно зробити наступні висновки:

1. Аналізуючи сутність управління підприємствами малого бізнесу, було визначено, що цей процес включає в себе комплекс дій та стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах малого бізнесу.

2. Особлива увага приділялася інноваціям та їх впливу на ефективність функціонування підприємств малого бізнесу. Визначено, що інновації виступають важливим стимулом для розвитку малого бізнесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Розглянуто вплив інноваційних технологій, стратегій та підходів на ключові аспекти функціонування, такі як управління ресурсами, маркетинговий підхід, організація праці та інші.

3. На основі аналізу теоретичних аспектів управління та впровадження інновацій в діяльність підприємств малого бізнесу зазначено про необхідність комплексного підходу до управління та активного використання інновацій для досягнення стабільного розвитку в умовах сучасного підприємницького середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Обрано підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю як об'єкт дослідження. Це підприємство успішно завоювало як внутрішні, так і міжнародні ринки збуту своєї деревообробної продукції, відповідаючи високим стандартам якості.

Основні напрями діяльності підприємства включають виробництво будівельних деталей з деревини та плит на дерев'яній основі, столярні вироби, виготовлення та ремонт меблів, архітектурно-будівельних виробів з деревини, організацію торговельної мережі та надання торговельних послуг.

Основні цілі підприємства включають завоювання та утримання лідерської позиції на європейському ринку, розвиток власного виробництва з впровадженням передових технологій, розробку та впровадження нових конкурентоспроможних видів продукції, покращення обслуговування клієнтів, залучення висококваліфікованого персоналу та створення сприятливих умов праці. Ці цілі спрямовані на підтримку позитивного образу підприємства як технологічного лідера і надійного партнера на ринку.

Підприємство спеціалізується на виробництві фанери та луценого шпону і успішно реалізує свою продукцію як на внутрішньому ринку України, так і за її межами. За даними звіту, основними іноземними споживачами продукції підприємства є «Асо Corporation» (12,5%), «Exportit» Ltd. (21,9%), «Imprex» Ltd. (9,8%). Серед вітчизняних замовників виділяються АТ «Новий Стиль» (18,3%), ПрАТ «Запорожтрансформатор» (6,6%), ТОВ «Примтекс Плюс» (25,4%), та ТОВ «Черкаський ДОК» (5,5%). У 2022 р. обсяги вітчизняних замовлень склали 55,8%, тоді як об'єми експорту склали 44,2%, з експортом у Болгарію, Молдову та Латвію.

Це підприємство демонструє успішне виробництво та постачання

продукції відповідно до міжнародних стандартів якості. Розширення обсягів виробництва та диверсифікація продукції, а також заміна застарілого обладнання сучасним свідчать про перехід підприємства до стратегії розширеного зростання.

Використовуючи концепцію підприємства як відкритої системи, що взаємодіє з навколишнім середовищем, можна розглядати його з погляду постійної взаємодії з зовнішнім середовищем. Зовнішнє середовище підприємства включає різноманітні суб'єкти та сили, які можуть впливати на його діяльність, але також створюють можливості для успішної роботи на різних ринках. У табл. 2.1 аналізується вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.1

Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства

Чинники А	Можливості Б	Погрози В
Середовище непрямого впливу		
1. Економічні	Стабільні норми оподаткування Стабільність національної валюти Задовільний рівень вченості робочої сили	Низький рівень економічного розвитку Інфляція Циклічні зміни в економіці
2. Правові	Сприятливі традиції правової системи в державі Розроблені різноманітні програми підтримки розвитку деревообробного виробництва	Недосконале законодавство Обмеженість дії підприємства в стосунках з державними органами і з ін. національними і закордонними підприємствами
3. Політичні	Сприятлива політична ідеологія в державі. Є постійна підтримка галузі діяльності з боку держави.	Повномасштабне вторгнення рф на територію України Загроза окупації територій або їх руйнування
4. Технологічні	Модернізація технологій Можливості впровадження нових прогресивних технологій	Швидке удосконалення технологій Старіння техніки і устаткування
5. Соціальні	Сприятливі традиції, цінності і вірування товариства	Низький рівень життя населення Спад зростання населення
Середовище непрямого впливу		
6. Покупці	Наявність потенційних покупців Торговельна сила закордонних покупців	Велика кількість товарів-аналогів на внутрішньому ринку Наявність великої кількості шахраїв

Продовження табл. 2.1

А	Б	В
7. Постачальники	Доступна вартість продукції постачальників Пунктуальність постачальників	Висока міра залежності від постачальників
8. Конкуренти	Слабкі сторони конкурентів	Поява нових конкурентів Наявність виробників низькоякісної продукції

Джерело: побудовано автором

У табл. 2.2 охарактеризуємо сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища цього підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
А	Б
Виробництво	
1. Високий рівень якості продукції	1. Недостатньо ефективна система контролю якості продукції
2. Поступове переоснащення виробництва	2. Велика матеріаломісткість продукції
3. Прогресивні виробничі технології, які дозволяють швидко відреагувати на запити споживачів	3. Висока енергоємність продукції
4. Конкурентоспроможність продукції	4. Наявність підприємств аналогової продукції «з великим стажем на ринку»
Кадри	
1. Високий професіоналізм управлінського персоналу	1. Відносно низька продуктивність праці
2. Орієнтація на молодих ініціативних фахівців	2. Недостатньо високий рівень комп'ютеризації функцій управління
3. Відносно високий рівень заробітної плати	3. Певна плинність кадрів
Маркетинг	
1. Цінові переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках	1. Відсутність політики збуту продукції
2. Вдала організація цінової політики	2. Відсутність рекламної діяльності
3. Відносно високий рівень сервісу	3. Неефективна організація проведення маркетингових досліджень
Організація	
1. Перевірений часом менеджмент	1. Неефективно побудована організаційна структура підприємства
2. Вдало розроблені плани на довгострокову перспективу	2. Недосконала організація маркетингового забезпечення розвитку ЗЕД
3. Добра репутація у ділових партнерів	3. Недостатній рівень управлінського обліку

Продовження табл. 2.2

А	Б
Фінанси	
1. Нарощування темпів зростання	1. Недостатність засобів на вивчення нових ринків
2. Підвищення прибутковості діяльності	2. Дефіцит засобів на інвестиції в модернізацію виробництва
3. Вдалі умови отримання кредитів для сільськогосподарських підприємств	3. Дефіцит засобів на інвестиції в розвиток виробництва

Джерело: побудовано автором

На основі визначених можливостей та загроз зовнішнього середовища, а також внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, ми створимо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2). Ця матриця дозволить нам визначити стратегічні напрями розвитку підприємства.

	Можливості (12)	Загрози (16)
Сильні сторони (16)	28	32
Слабкі сторони (14)	31	30

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу підприємства

Джерело: побудовано автором

У результаті аналізу SWOT-матриці можна зробити висновок, що підприємство знаходиться у зоні сильних і слабких сторін (СіЗ). Це означає, що усередині підприємства існує добре організована система внутрішніх елементів, але зовнішнє середовище не є досить сприятливим. З урахуванням військового конфлікту в країні, керівництво вирішило використовувати стратегію поступового зменшення виробничої діяльності та стратегію концентрованого зростання з акцентом на торгівлю. У таких умовах важливо, щоб керівництво підприємства було обережним у прийнятті управлінських рішень, адаптуючи їх до перспектив розвитку в умовах економічної, політичної, правової, соціальної, технологічної та інших аспектів зовнішнього середовища.

При оцінці можливостей підприємства (табл. 2.3) виявляється, що більшість можливостей має середню достовірність та сильний вплив. Ті, які є

великими за достовірністю, мають помірний вплив, вказуючи на те, що ускладнення зовнішнього середовища, обумовлене військовим конфліктом, ускладнює використання можливостей для поліпшення становища підприємства.

Таблиця 2.3

Матриця можливостей підприємства за 2022 р.

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока достовірність	Поле «ВС» 7	Поле «ВП» 1; 10; 11; 12	Поле «ВМ» 3; 4
Середня достовірність	Поле «СС» 2; 6; 8; 9; 1	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька достовірність	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Джерело: складено автором

Аналіз табл. 2.4, що стосується погроз, вказує на те, які небезпеки мають високу достовірність виникнення і які можуть стати критичними для підприємства в умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

Матриця погроз підприємства за 2022 рік

	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	Середній стан
Висока достовірність	Поле «ВР»	Поле «ВК» 3; 8; 9; 11; 12; 13; 14; 15; 17; 19	Поле «ВВ» 4; 7; 10; 18; 20	Поле «ВС» 1; 2; 21
Середня достовірність	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ» 5; 6	Поле «СС»
Низька достовірність	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НС»

Джерело: складено автором

Висновок на основі цього аналізу полягає в тому, що підприємство потребує високоякісного управління для максимізації сильних сторін і зменшення слабких позицій, щоб здати опір жорстким зовнішнім факторам. Недолік ефективності управління, ймовірно, є основною причиною цього стану речей, а також можливі наслідки воєнного конфлікту.

Далі, проведемо аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства. Згідно з планами на 2024 р., підприємство планує збільшити обсяг виробництва

на 30% в порівнянні з 2022 р., завдяки розширенню випуску обробленої деревини у великих обсягах (див. табл. 2.5). Це є реалізованим, оскільки попит на лісопродукцію підприємства зростає, і розширюється коло замовників. Підприємство також вкладає майже третину прибутку у вдосконалення технологічних ліній і розробку нових видів продукції.

Таблиця 2.5

**Аналіз асортименту і структури випуску продукції підприємства
за 2018–2022 рр.**

Найменування товару (продукції)	Випуск продукції, тис. м. куб.					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Плінтуса, вагонки, дверні полотна, віконні рами, стойки декоративні	834	856	900	887	920	+86
Індустріальний паркет із деревини дубу	1056	1109	1200	1183	1227	+71
Індустріальний паркет із деревини ясеню	1056	1109	1200	1183	1227	+71
Баланси із твердолистяних порід	479	489	500	493	511	+32
Разом	3425	3563	3800	3746	3885	+460

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

З табл. 2.5 можна вивести висновок, що в період з 2018 по 2022 рр. підприємство не використовувало свою повну потужність, що може бути пов'язано зі зниженням ділової активності підприємств у зв'язку з економічними кризовими явищами, викликаними вторгненням РФ на територію України. Однак на кінець 2022 р підприємству вдалося виправити ситуацію, отримавши додаткове фінансування від програми державної підтримки та підняти виробництво для кожного виду продукції, що свідчить про ефективність виробничих процесів.

Продовжимо аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства, оцінивши основні показники господарської діяльності за допомогою табл. 2.6. За зазначеними даними видно, що протягом періоду з 2018 по 2022 рр. продуктивність праці на підприємстві збільшилася, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних 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, тис. грн.	3058,9	3134,7	3280,8	2745,7	3991,9	+933
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	45	46	45	47	+2
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	376,5	398,1	407,3	707,6	986,0	+609,5
Матеріальні затрати, тис. грн.	558,1	564,4	566,8	558,8	514,5	-43,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	536,2	546,7	568,2	920,4	3883,4	+3347,2
Оборотні активи, тис. грн.	1009,6	1020,3	1190,5	1903,6	2819,1	+1809,5
Продуктивність праці, тис. грн.	68,0	69,7	72,9	61,0	84,9	+16,9
Матеріаловіддача, грн.	5,5	5,6	5,8	4,9	7,8	+2,3
Фондовіддача основних засобів%, грн.	5,7	5,7	5,8	3,0	1,03	-4,7
Фондоємність продукції, коп.	0,18	0,18	0,17	0,33	0,97	-0,8

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Матеріаловіддача виявляє тенденцію до збільшення протягом розглянутого періоду. Цей показник визначає обсяг вихідної продукції на кожен гривню, витрачену на матеріальні ресурси. Позитивна динаміка цього показника свідчить про ефективне використання матеріальних ресурсів для досягнення значного обсягу продукції.

Зменшення фондовіддачі основних фондів вказує на погіршення ефективності їх використання. З іншого боку, фондоємність продукції збільшилася, що може свідчити про неефективне використання основних виробничих фондів та зменшення витрат на одиницю виробленої продукції при збільшенні обсягів виробництва.

Структура оборотних і необоротних активів підприємства вважається оптимальною і сприяє отриманню прибутку. Таким чином, показники господарської діяльності підприємства свідчать про сталу тенденцію

ефективного використання його ресурсів.

Наступним етапом є аналіз та оцінка результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, яку можна знайти в табл. 2.7. Зазначені дані свідчать про те, що чистий дохід від реалізації демонструє тенденцію до зростання. Однак сума прибутку до оподаткування зменшилась, що пов'язано із збільшенням витрат на виробництво. Операційні та фінансові витрати збільшились порівняно. Такі зміни вказують на зниження темпів збільшення операційних та позареалізаційних доходів, що вплинуло на загальну динаміку прибутковості операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників, що характеризують фінансові результати
господарської діяльності підприємства за 2018–2022 рр.**

Показники	Роки					Відхилення (+,-) 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3058,9	3134,7	3280,8	2745,7	3991,9	+933
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1984,5	2015,7	2113,2	1836,5	1164,0	-820,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1074,4	1119,0	1166,8	909,2	2827,9	+1753,5
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	1987,4	2046,6	2167,6	1856,3	1224,7	-762,7
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	982,5	1093,4	1104,1	1454,6	2754,1	+1771,6
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	2079,3	2072,2	2230,3	1310,9	1298,5	-780,0
Витрати (дохід) з податку на прибуток, тис. грн.	374,3	373,0	401,5	236,0	233,7	-140,6
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1705,0	1699,2	1828,8	1074,9	1064,8	-640,2

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Отримані прибутки становлять основу для фінансування товариства, свідчачи про їх достатній розмір для покриття витрат, виконання зобов'язань перед бюджетом та утворення чистого прибутку. Факт отримання прибутку свідчить про те, що витрати підприємства компенсуються за рахунок збільшення відпускної ціни продукції, що суттєво впливає на чистий прибуток.

Це може бути пояснено процесом приватизації столярного цеху (який був згаданий вище), внаслідок чого було витрачено значні власні кошти, а також одержано великий кредит, на погашення якого зараз працює всі підприємство.

Наступним кроком у аналізі господарсько-фінансової діяльності підприємства є оцінка його платоспроможності, яка подана в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників платоспроможності підприємства за 2018–2022 рр.

Показники	Роки					Нормативне значення	Відхилення 2022 р. від нормативу (+, -)
	2018	2019	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	6,8	6,9	7,2	–	13,9	X	X
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	679,8	698,4	702,7	946,5	1222,6	X	X
Оборотні активи всього, тис. грн.	1098,6	1145,7	1190,5	1903,6	2819,1	X	X
Необоротні активи всього, тис. грн.	598,7	612,3	668,2	4061,4	7687,9	X	X
Власний капітал, тис. грн.	765,8	987,5	1030,3	443,6	2396,5	X	X
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	723,9	768,4	828,4	5521,4	8110,5	X	X
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	–	0,002	>0,2	-0,2
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,5	1,5	0,8	0,3	0,3	>0,7	-0,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,3	2,3	2,2	1,1	0,3	>1	-0,7
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,5	0,6	0,6	0,1	0,2	>0,1	+0,1

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз показників платоспроможності підприємства вказує на його обмежену платоспроможність. Хоча підприємство може швидко погасити близько 30% найбільш термінових зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів, норматив коефіцієнта загальної поточної ліквідності не відповідає рекомендованим значенням протягом аналізованого періоду. Підприємство не може повністю покрити кредиторську заборгованість товарного характеру та поточні зобов'язання за розрахунками, використовуючи отримані кошти від перетворення оборотних активів на готівку.

Фінансовий аналіз також вказує на негативну тенденцію щодо зменшення прибутку до оподаткування, що обумовлено збільшенням витрат на виробництво, операційні та фінансові витрати. Однак негайні прибутки від реалізації і деякі інші фінансові показники підтримують стійку тенденцію фінансової стійкості підприємства.

Табл. 2.9 надає оцінку фінансової стійкості підприємства, що є важливим аспектом визначення його здатності задовольняти потреби в фінансових ресурсах та ефективно управляти ними.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства за 2018–2022 рр.

Показники	Роки					Нормативне значення	Відхилення 2022 р. від нормативу (+; -)
	2018	2019	2020	2021	2022		
Власний капітал, тис. грн.	765,8	987,5	1030,3	443,6	2396,5	X	X
Позичковий капітал, тис. грн	723,9	768,4	828,4	5521,4	8110,5	X	X
Всього використано капіталу, тис. грн.	1489,7	1755,9	1858,7	5965,0	10507,0	X	X
Коефіцієнт автономії	0,5	0,6	0,6	0,1	0,2	>0,5	-0,3
Коефіцієнт фінансування	1,9	0,2	1,2	0,1	0,3	<1	+0,7
Коефіцієнт заборгованості	0,5	0,4	0,4	0,9	0,8	<0,5	-0,3
Коефіцієнт незалежності	0,5	0,6	0,6	0,1	0,2	→1	-0,3
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,9	0,2	1,2	0,1	0,3	>1	-0,7

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

Аналіз системи показників, наведених в табл. 2.9, свідчить про те, що підприємство досягає економічної незалежності та зменшує свою фінансову залежність від зовнішніх джерел фінансування. Однак значення коефіцієнта автономії перевищує його оптимальне значення, вказуючи на те, що підприємство не може фінансувати значну частину активів за рахунок власних джерел. Коефіцієнт заборгованості перевищує його оптимальне значення.

Відповідність нормативному значенню коефіцієнта фінансування свідчить про те, що підприємство має достатньо власних коштів і може менше залежати від зовнішніх джерел фінансування, таких як борги, що зменшує

фінансовий ризик.

Отже, показники фінансової стійкості свідчать про відносно стабільний фінансовий стан підприємства, що стосується забезпечення джерелами фінансування його поточної діяльності.

Для більш повної характеристики ефективності фінансово-господарської діяльності та ступеня використання ресурсів підприємства, а також раціональності витрачених коштів, слід проаналізувати деякі показники рентабельності діяльності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

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

Показники	Роки					Відхиленн я (+,-) 2022 р. від 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	1705,0	1699,2	1828,8	1074,9	1064,8	-640,2
Вартість активів, тис. грн.	1697,3	1758,0	1858,7	5965,0	10507,0	+8809,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1984,5	2015,7	2113,2	1836,5	1164,0	-820,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1074,4	1119,0	1166,8	909,2	2827,9	+1753,5
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3058,9	3134,7	3280,8	2745,7	3991,9	+933
Власний капітал, тис. грн.	765,8	987,5	1030,3	443,6	2396,5	+1630,7
Рентабельність (збитковість) активів, %	1,0	1,0	1,0	0,2	0,1	-0,9
Рентабельність (збитковість) витрат, %	0,9	0,8	0,9	0,6	0,9	–
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	0,5	0,6	0,6	0,5	2,4	+1,9
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	2,2	1,7	1,8	2,4	0,4	-1,8

Джерело: створено автором на основі річних звітів підприємства

За аналізом таблиці 2.10 можна зробити висновок, що рентабельність активів протягом періоду з 2018 по 2022 рр. зменшується, що є негативною тенденцією. Зменшення цього показника обумовлене збільшенням вартості активів та зростанням витрат. Рентабельність витрат виявляє відносно сталі

показники, що свідчить про фінансову стабільність підприємства і його здатність забезпечити прибуток при поточних рівнях витрат. Рентабельність власного капіталу зменшилась, вказуючи на недостатню ефективність залучення інвестицій на підприємство.

Отже, після надання організаційно-економічної характеристики підприємству, наступним етапом дослідження буде оцінка ефективності функціонування підприємства, що буде представлено у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності функціонування підприємства

Система функціонування підприємства визначається як цілісна, охоплюючи управління основними компонентами внутрішнього середовища та виокремлення її ключових підсистем, таких як управління персоналом, організаційною структурою, управління матеріальними ресурсами та основними завдань функціонування і розвитку підприємства. У цій системі існує тісний взаємозв'язок між внутрішніми елементами, і будь-яка зміна одного з них впливає на всі інші (див. рис. 2.3.).



Рис. 2.2. Взаємозв'язок внутрішніх складових функціонування підприємства

Джерело: побудовано автором за [55]

Під системою функціонування підприємства розуміється єдність, що складається з взаємозалежних елементів, кожен з яких вносить свій внесок у загальну характеристику. Загалом можна сказати, що підприємство або його

певний структурний підрозділ – це об'єднання компонентів з метою досягнення загальної мети чи кінцевого результату.

При аналізі функціонування та організаційної структури підприємства рекомендується використовувати системний чи системно-цільовий підхід, які розглядають підприємство як самостійну одиницю, що самоорганізована. Цей підхід розглядає підприємство як систему з власною організацією та структурою, яка складається з елементів, які утворюють єдине ціле. Важливим елементом системи є наявність структури і організації (рис. 2.4.).

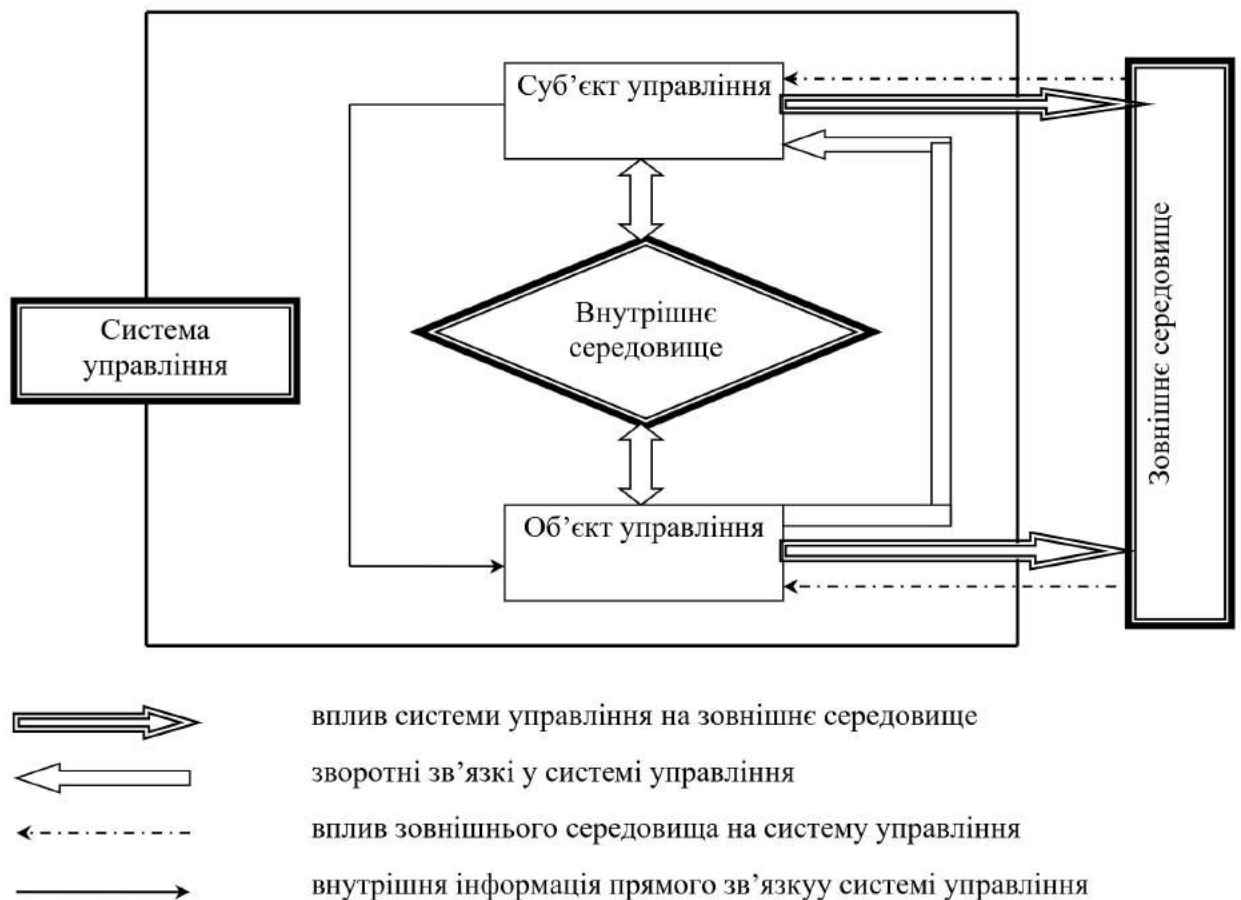


Рис. 2.4. Процес функціонування підприємства як складної системи управління

Джерело: побудовано автором за [55]

Динаміка підприємства, розглянута як система, включає взаємозалежні та

послідовно розташовані елементи, які разом створюють цілісне утворення з новими якостями, що відсутні у їх окремих елементах. Елементами системи можуть бути люди, предмети, явища, знання, методи і т. д. З точки зору динаміки управління, система характеризується управлінськими процесами, які відбуваються в соціально-економічній системі.

Система управління підприємства складається із двох основних частин: керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління): включає у себе різні структурні підрозділи на всіх рівнях управління та апарат управління; здійснює управлінські функції для досягнення загальної мети підприємства. Складові елементи керуючої підсистеми: різноманітні структурні підрозділи, що відображають організаційну структуру підприємства; кадровий склад управлінського персоналу, включаючи функціональних і лінійних керівників з їх повноваженнями і обов'язками; технічні засоби управління та інструменти праці; взаємозв'язки, такі як комунікації, що відображають взаємодію між різними складовими частинами системи; інформаційні потоки та дані, що задіяні в управлінських процесах.

Керована підсистема, визначена як об'єкт управління, представляє собою сукупність ресурсів та працівників, які виступають ключовими ланками або елементами, що підлягають управлінню з боку керуючої підсистеми. Зазначається, що в умовах переходу до ринкової економіки основним акцентом стає персонал, який водночас може виступати як об'єкт, так і суб'єкт управління.

Для глибшого вивчення ефективності функціонування підприємства розглядається його внутрішнє та зовнішнє середовище. Внутрішнє або мікросередовище включає п'ять ключових елементів: цілі, структуру, завдання, технологію та персонал підприємства, що визначають виробничий цикл та вимагають уваги керівництва.

Персонал виступає важливим компонентом внутрішнього середовища, визначаючи майбутні перспективи розвитку підприємства. Ефективне управління та використання персоналу стають головними умовами для

успішної виробничо-господарської діяльності підприємства як відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності, задоволення попиту та ефективність діяльності неможливі без активної участі трудового персоналу. Такий персонал є ключовим елементом виробничого потенціалу підприємства.

Підприємство, як соціально-економічна система, визнається відкритою, взаємодіючою з зовнішнім середовищем. Всі зовнішні фактори (державні органи влади, законодавчі норми, складні економічні умови в Україні, неплатоспроможність споживачів, конкуренція, постачальники, споживачі, партнери, місцеві органи влади) впливають на функціонування підприємства.

Структура підприємства представляє собою систему логічних відносин між рівнями управління та функціональними областями. Ця структура викладена у формі, спрямованій на ефективне досягнення цілей підприємства.

Основними метою та завданнями підприємства є загальний розвиток, координація дій та об'єднання зусиль персоналу, а також розвиток власної господарської діяльності для повного задоволення потреб співробітників і обслуговуваного населення в продукції, яку виробляє підприємство.

Задачі та технології взаємодіють між собою, де виконання завдань передбачає використання конкретних технологій для перетворення матеріалів. Підприємство, для досягнення своїх цілей і завдань, вживає ряд заходів:

- розвиває демократію, організовуючи колективне обговорення важливих питань діяльності підприємства;

- проводить активну організаторську роботу для залучення резервів та підвищення ефективності роботи;

- захищає права та інтереси персоналу і споживачів, забезпечуючи якісні товари та послуги;

- вивчає стан ринку та перспективи розвитку, надаючи споживачам відповідну інформацію, організовуючи рекламу;

- розширює матеріально-технічну базу, максимально наближаючи свою діяльність до населених місць та місць виробництва.

Управління підприємством ґрунтується на самоврядуванні, демократії, гласності та активній участі членів у вирішенні питань. Керівник підприємства має сучасний погляд на життя, підтримує дисципліну та прагне до постійних удосконалень, як технологічних, так і організаційних, для покращення управління колективом та кожним працівником окремо.

Організація управлінської праці є важливим елементом функціонування підприємства. Це визначає порядок та правила, що регулюють службову поведінку в управлінні, спрямовані на виконання стратегічних та оперативних завдань керівниками, спеціалістами та іншими працівниками управління відповідно до встановлених посадових інструкцій та положень про структуру підрозділу. Організація праці базується на створенні регламентів, які визначають роль та місце кожного структурного підрозділу у системі управління, взаємозв'язки, форми впливу на об'єкт управління та способи взаємодії з зовнішнім середовищем.

Організація управлінської праці становить невід'ємну частину функціонування підприємства і вимагає визначення компетенції кожного працівника на його робочому місці. Це включає в себе визначення прав, обов'язків, підпорядкування, взаємозв'язків та методів мотивації праці. Ці питання вирішуються через розробку положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій для працівників управління підприємства.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління, яку має підприємство, ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень вздовж вертикалі. У такій структурі управління вони використовують лінійну схему, де функціональні відділи апарату управління підприємства служать допоміжною роллю, сприяючи лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Із-за ієрархічності такої структури управління можливо швидко впроваджувати управлінські рішення, підвищувати ефективність роботи функціональних підрозділів та проводити ефективне маневрування ресурсами.

Управлінське рішення – це результат творчого процесу, в якому суб'єкт

та об'єкт управління взаємодіють для вирішення конкретної ситуації, що виникла в процесі функціонування організації. Схему розробки і прийняття управлінських рішень на підприємстві можна побачити на рис. 2.5.

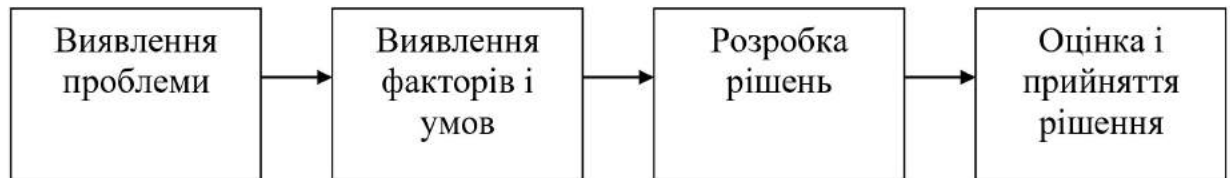


Рис. 2.5. Процес розробки і прийняття управлінських рішень на підприємстві

Джерело: побудовано автором за [62]

Під час виникнення складних ситуацій на підприємстві, процес прийняття управлінських рішень зазвичай проймає три етапи:

1. Визначення проблеми: ситуація, що викликає турботу, розглядається, ідентифікується основна проблема розвитку. Збираються ключові характеристики проблемної ситуації, і визначаються необхідні ресурси.

2. Формування управлінського рішення: необхідна інформація збирається і обробляється, встановлюються базові критерії рішення, розробляється альтернативний курс дій.

3. Вибір і реалізація рішення: оцінюються можливі наслідки прийнятого рішення, розробляється план дій для його впровадження.

На підприємстві приймаються різні типи управлінських рішень, такі як:

1. Організаційні рішення: приймаються керівником підприємства в межах його офіційної влади і авторитету для досягнення завдань підприємства. Персональні рішення приймаються керівником в особистих інтересах.

2. Запрограмовані рішення: ґрунтуються на встановлених політиках та процедурах, тоді як незапрограмовані рішення необхідні у нових ситуаціях.

3. Залежно від діапазону процесу прийняття рішень: операційні рішення приймаються на середньому або низовому рівні управління, а стратегічні

пов'язані зі складними проблемами та змінами в середовищі і приймаються на вищому рівні управління.

4. Залежно від терміну прийняття рішень: дослідницькі рішення приймаються в умовах достатнього часу, тоді як інтуїтивні є спонтанними рішеннями.

5. Залежно від виду завдань: кадрові, технологічні, технічні, господарські тощо.

Досліджуване підприємство впроваджує різноманітні моделі та методи прийняття управлінських рішень, що відображає його багатогранний підхід до управління. Основні моделі та методи включають:

1. Управління запасами: ця модель допомагає визначити оптимальний час розміщення замовлень на ресурси, їх кількість та швидкість використання матеріальних ресурсів у процесі бурових робіт. Ефективне управління запасами сприяє оптимізації виробничих процесів та витрат.

2. Економічний аналіз: застосування економічного аналізу дозволяє оцінити витрати, прибуток та рентабельність підприємства. Цей метод допомагає приймати обґрунтовані економічні рішення, спрямовані на підвищення фінансової стійкості та ефективності підприємства.

Крім цього, директор підприємства використовує різні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень:

1. «Дерево цілей»: цей метод дозволяє схематично відобразити проблему прийняття управлінського рішення, визначаючи ключові аспекти і цілі вирішення проблеми.

2. Якісні методи – метод експертних оцінок: залучення експертів допомагає отримати відповіді на складні запитання та враховувати різноманітні точки зору під час процесу прийняття рішень.

3. Неформальні методи: використання усної (вербальної) та письмової інформації дозволяє збирати неформалізовані дані та оцінки, що може бути корисним при прийнятті управлінських рішень.

Ці моделі, методи та типи рішень взаємодіють в комплексі, допомагаючи

забезпечити ефективність та стабільність управління на підприємстві. Ключову роль у цьому процесі відіграє директор, який визначає стратегічні напрямки розвитку та співпрацює з різними підрозділами для досягнення головних цілей.

Отже, після аналізу роботи підприємства вирішили розглянути його сильні та слабкі сторони, що відображено у табл. 2.11. З виявлених переваг і недоліків функціонування підприємства можна зробити висновок про доцільність подальшого вдосконалення його роботи. Використання усіх оглянутих факторів і методів, пов'язаних з елементами функціонування підприємства, поступово наближає підприємство до досягнення своєї мети. Однак необхідно активно підвищувати ефективність його роботи для досягнення ще вищого рівня розвитку.

Таблиця 2.11

Переваги та недоліки функціонування підприємства

Переваги	Недоліки
1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядництва. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність до зростаючим вимог сучасного виробництва.

Джерело: складено автором

В результаті проведеного аналізу можна відзначити відсутність окремого сформованого відділу збуту та недостатність збутової мережі на досліджуваному підприємстві як негативний фактор у його діяльності. Також важливо відзначити відсутність дистриб'юторів у різних областях України. Для систематизації цих проблем складемо каталог із їх характеристикою (див. табл. 2.12).

Каталог проблем підприємства та їх характеристика

Найменування проблеми	Характеристика проблеми	Показники, зміни, які свідчать про розвиток проблеми
1. Відсутність окремого відділу збуту	1. Час існування – постійно. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – високе.	Неефективна збутова діяльність, внаслідок чого має місце надмірне завантаження складу
2. Відсутність експерта по дослідженню ринку	1. Час існування – період дослідження. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Не маючи достатньої інформації маркетингових досліджень про потребу у видах продукції, підприємство робить їх по інерції, працюючи на склад.
3. Відсутність власних дистриб'юторів у інших областях	1. Час існування – період дослідження. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Виробничі потужності суб'єкта ринку дозволяють збільшити обсяги виробництва і реалізації, з метою продажу її в інші регіони.
4. Відсутність власних фірмових точок	1. Час існування – постійно. 2. Сфера виникнення – внутрішнє середовище. 3. Керованість проблеми – внутрішнє втручання. 4. Значення для підприємства – вище середнього.	Торговельна націнка на продукцію, яка встановлюється дистриб'юторами значно впливає на їх ціну, що в свою чергу знижує конкурентні переваги продукції підприємства за ціною.

Джерело: складено автором

Механізм виявлення проблем, що ускладнює ефективне функціонування підприємства на ринку, також вказує на потребу у вдосконаленні системи збуту компанії. Отже, наступним етапом дослідження буде розробка основних напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження ефективності функціонування підприємства були зроблені наступні висновки:

1. Організаційно-економічний аналіз підприємства висвітлив основні аспекти його діяльності, такі як структура управління, ключові підрозділи, види продукції чи послуги та ринкова позиція. Це надало чітку картину профілю підприємства та його роль у відповідній галузі.

2. Під час господарсько-фінансового аналізу використано ключові показники та методи аналізу для визначення рівня продуктивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Результати свідчать про фінансову стабільність та здатність підприємства до прибутковості при поточних витратних рівнях.

3. Визначивши переваги та недоліки функціонування підприємства, можна зазначити, що отримані результати вказують на доцільність подальшого удосконалення його роботи. Використання різних факторів і методів, які відносяться до елементів функціонування, допомагає підприємству наближатися до досягнення своєї мети. Однак важливо постійно підвищувати ефективність для досягнення ще вищого рівня розвитку.

4. Узагальнено, що проведене дослідження забезпечило глибокий інсайт у внутрішню та зовнішню динаміку підприємства, що дозволить краще розуміти його потенціал та визначати можливі напрями подальшого розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями оптимізації функціонування підприємства

Оптимізація функціонування підприємства – це набір заходів, спрямованих на покращення результативності та ефективності його діяльності. Основні напрями оптимізації включають у себе покращення ключових функцій управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Важливо, щоб функціонування підприємства передбачало як диференціацію, так і координацію управлінської діяльності відповідно до виконуваних функцій.

Оптимізація функцій управління може бути здійснена самим підприємством (за допомогою визначення групи відповідальних осіб з подібним досвідом) або залученням кваліфікованих консультантів. Процес оптимізації функцій управління можна узагальнити схематично, як показано на рис. 3.1.

Для досягнення оптимізації всіх функцій управління на підприємстві рекомендується застосовувати принципи креативного управління. Ці принципи є керівними правилами, що регламентують реальну управлінську діяльність, визначають вимоги до нових творчих моделей, стилів, функцій та методів творчого управління. До найбільш загальних принципів творчого управління слід віднести:

- дотримання балансу між централізацією та децентралізацією, відкритістю та закритістю, автономністю та інтегрованістю, гнучкістю та наполегливістю;
- цілісність, комплексність і системність всіх видів активності;
- гнучкість, ситуативність, орієнтацію на середовище;
- орієнтацію на зміни, зростання і вдосконалення;

орієнтацію на пошук і використання всіх можливостей.

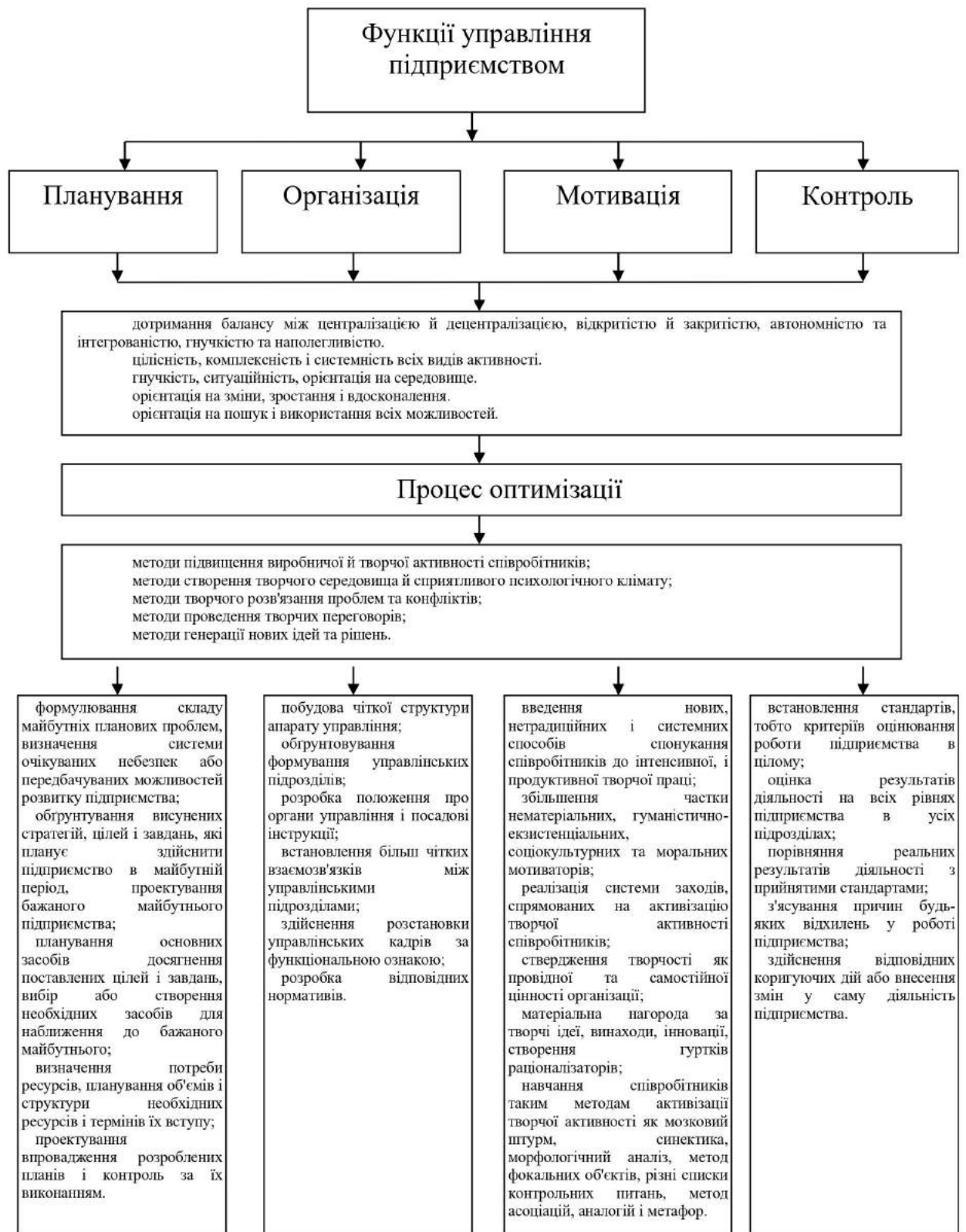


Рис. 3.1. Процес оптимізації функцій управління підприємством

Джерело: побудовано автором за [55]

Для оптимізації функції планування на підприємстві необхідно, щоб процес планування визначав виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції, кошториси витрат на виробництво для різних виробничих підрозділів підприємства та фінансові результати господарської діяльності. Відсутність детально розробленого плану заважає апарату управління надати оцінку фактичного рівня використання ресурсів, випуску продукції та її реалізації, а також досягнення фінансового результату.

Планування на підприємстві повинно включати кілька рівнів, а саме стратегічний, тактичний та оперативний (поточний). Стратегічне планування повинно спрямовуватися на комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в перспективі. Довгострокові плани складаються на рівні директора, його заступників, головного інженера та бухгалтера. Тактичне планування на середньому рівні управління визначає проміжні цілі на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. У тактичних планах відображаються кількісні показники, включаючи розподіл ресурсів, відомості щодо виробництва, капітальних вкладень і фінансування. Оперативне планування, охоплюючи деталі (зазвичай на один рік), стосується розробки оперативних планів для підприємства в цілому та його підрозділів. Усі три рівні планування складають загальну схему, яка називається генеральним або загальним планом функціонування підприємства.

Включення в систему планування підприємства декількох ключових елементів може значно підняти середній рівень планової роботи та обґрунтованість стратегічних рішень. Деякі з цих елементів повинні включати:

1. Інтегровану інформаційну систему: забезпечення взаємодії різних відділів та функцій підприємства через єдину інформаційну платформу; забезпечення швидкого доступу до актуальних даних для прийняття рішень на всіх рівнях управління.

2. Прогнозування та аналітику: використання аналітичних інструментів для прогнозування ринкових та внутрішніх тенденцій; аналіз попиту, виробництва, та фінансових показників для планування оптимальних стратегій.

3. Управління відносинами з клієнтами (CRM): збільшення рівня задоволення клієнтів через ефективне управління взаємовідносинами; збирання та аналіз даних про клієнтів для адаптації стратегій продажу та обслуговування.

4. Управління ланцюгом постачання (SCM): оптимізація ланцюга постачання для забезпечення ефективного розподілу ресурсів та зниження ризиків; взаємодія з постачальниками та оптимізація запасів для забезпечення безперебійного виробництва.

5. Ефективне управління проектами: застосування методів управління проектами для забезпечення вчасного та ефективного виконання завдань; моніторинг прогресу та витрат на проекти для уникнення перебоїв та перевищення бюджету.

6. Цифрова трансформація: використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей та автоматизація бізнес-процесів; перехід до цифрових технологій може покращити ефективність та забезпечити конкурентні переваги.

7. Стратегічне планування та моніторинг: розробка чітких стратегій та цілей підприємства; постійний моніторинг виконання стратегій та вчасне коригування відповідно до змін у середовищі.

8. Контроль якості: забезпечення високої якості продукції чи послуг; моніторинг та вдосконалення процесів з метою покращення якості продукції та задоволення потреб клієнтів.

Ці елементи допоможуть створити цільову модель, що об'єднає в собі всі аспекти діяльності підприємства, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та обґрунтованості стратегічних рішень.

Організація представляє собою процес, спрямований на оптимальне використання різноманітних ресурсів у виробничому процесі, включаючи матеріальні, енергетичні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси. Її особливість в порівнянні з іншими функціями управління полягає в тому, що вона виступає як єдина функція, яка забезпечує взаємодію та підвищує ефективність всіх інших управлінських функцій.

Оптимізація функції організація на підприємстві передбачає вдосконалення структури, процесів і комунікації всередині організації. Основні напрями оптимізації цієї функції включають:

1. Реструктуризацію підприємства: перегляд та оптимізація структури організації для забезпечення ефективного виконання завдань; зменшення зайвих рівнів управління та створення гнучких команд.

2. Оптимізацію бізнес-процесів: аналіз та оптимізація ключових бізнес-процесів з метою покращення продуктивності; автоматизація та впровадження сучасних технологій для оптимізації рутинних операцій.

3. Управління персоналом: оптимізація кадрових ресурсів та раціональне розподілення обов'язків; розвиток програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації працівників.

4. Ефективна система комунікації: забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації; використання сучасних засобів комунікації для підтримки співпраці та обміну інформацією.

5. Впровадження системи управління якістю: створення та впровадження системи управління якістю для забезпечення високої якості продукції чи послуг; постійний моніторинг та аудит процесів для вдосконалення якості.

6. Гнучкість та адаптивність: розвиток гнучких моделей роботи та створення адаптивної культури; здатність підприємства швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

7. Оптимізація витрат: раціональне використання фінансових ресурсів та оптимізація бюджету; аналіз витрат та пошук ефективних методів зниження витрат.

8. Розвиток лідерства: розвиток лідерських якостей серед керівників та сприяння лідерському підходу на підприємстві; створення механізмів для розвитку та підтримки талановитих кадрів.

9. Стратегічне планування: розробка чіткої стратегії розвитку та визначення конкретних цілей; постійний моніторинг та перегляд стратегій відповідно до змін в середовищі.

10. Здоров'я та безпека на роботі: впровадження програм та стандартів здоров'я та безпеки на роботі; забезпечення безпеки працівників та уникнення можливих ризиків.

Ці напрями допоможуть оптимізувати функцію організація на підприємстві, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Мотивація праці представляє собою вплив на фактори результативності роботи керівників, фахівців з управління виробництвом і на основі її оцінки і використання відповідних спонукальних мотивів. Нижче подано декілька стратегій для оптимізації цієї функції на підприємстві:

1. Підтримка корпоративної культури: розвиток і утримання позитивної корпоративної культури, яка підтримує цінності та місію підприємства; визначення спільних цінностей та вирішення питань, які можуть впливати на моральність та мотивацію.

2. Прозорість і комунікація: забезпечення прозорості в управлінні та прийнятті рішень; регулярна комунікація стосовно стратегій, досягнень та майбутніх планів підприємства.

3. Розвиток кар'єрних можливостей: надання можливостей для

професійного росту та розвитку кар'єри; впровадження програм навчання та тренінгів для підвищення навичок працівників.

4. Гнучкі умови праці: забезпечення гнучких графіків роботи та можливості дистанційної роботи; врахування індивідуальних потреб та представлення різних варіантів для урегулювання балансу між роботою та особистим життям.

5. Визнання та похвала: встановлення системи визнання та заохочення за досягнення та високий рівень продуктивності; проведення регулярних заходів для вручення нагород та подяк у співпраці.

6. Дослідження та опитування співробітників: проведення опитувань та аналіз задоволеності співробітників; врахування отриманих даних для вдосконалення умов роботи та підвищення мотивації.

7. Фінансова стимуляція: запровадження системи конкурентоспроможної оплати праці; використання бонусів, премій та інших фінансових стимулів для підвищення мотивації.

8. Спільнота та соціальні заходи: створення спільнот та команд для підтримки соціальної взаємодії та командного духу; організація корпоративних заходів та соціальних програм для зміцнення команди та забезпечення задоволеності працівників.

9. Забезпечення робочого середовища: забезпечення комфортного та безпечного робочого середовища; вдосконалення офісної інфраструктури та робочих умов.

10. Допомога у балансуванні життя та роботи: надання підтримки для збалансованого життя та роботи; визнання індивідуальних потреб та встановлення політики, що сприяє здоров'ю та емоційному благополуччю працівників.

Ці стратегії можна комбінувати в залежності від конкретних потреб та

характеристик підприємства для створення комплексної системи мотивації.

Контроль на підприємстві в широкому розумінні є інструментом, що забезпечує отримання інформації про стан об'єкта управління всіма рівнями управлінської структури. Здійснення контрольної діяльності включає розробку норм функціонування системи, узгодження їх з плановими завданнями, створення інформаційної системи, виявлення відхилень від норм, порівняння фактичних та планових показників, а також прийняття рішень та вплив на учасників контрольної ситуації. Забезпечення контрольної діяльності передбачає наявність інформації про стан об'єкта управління, використання ресурсів, процеси внутрішнього обігу на підприємстві, формування вартості продукції та інше.

Оптимізація процесу контролю на підприємстві може бути досягнута шляхом визначення контрольних показників, проведення вимірів ринкової діяльності, аналізу результатів діяльності підприємства та вжиття коригувальних заходів для поліпшення поточного стану.

Оптимізація функції контролю на підприємстві передбачає впровадження ключових критеріїв для оцінювання якості та ефективності діяльності. Цей процес включає в себе визначення критеріїв, які адекватно відображають поточну ситуацію, а також реалізацію системи впливів, спрямованих на поліпшення ситуації, підвищення ефективності та продуктивності діяльності, а також розвиток майстерності та компетентності співробітників.

Допоміжний і розвивальний контроль відзначається своєчасністю, гнучкістю, індивідуальним підходом, акцентом на заохочення замість покарань і спрямованим на запобігання небажаним ситуаціям та діям.

Метою контролю на підприємстві повинно стати виявлення потенційних можливостей та проблем, а також надання рекомендацій щодо стратегічних і тактичних дій для комплексного удосконалення господарської діяльності.

Вирішення цих завдань допоможе керівництву підприємства оптимізувати основні функції управління на підприємстві.

Важливою умовою оптимізації функціонування підприємства є забезпечення керівника належною та достовірною інформацією, оскільки інформація є основою для функціонування. Вона визначає зв'язок між суб'єктом та об'єктом, або між керуючою і керованою частинами системи управління. Забезпечення постійного обміну інформацією між керівником та підсистемою планування, аналізу та оптимізації є важливим елементом. У цій підсистемі необхідно встановити взаємодію та обмін інформацією для оптимізації функціонування підприємства.

Для досягнення цієї мети робота підсистеми планування, аналізу та оптимізації повинна включати в себе математичний опис функціонування підприємства з урахуванням фінансового аналізу, розрахунку прибутку, збитків та ефективності інвестування. Це дозволить використовувати існуюче програмне забезпечення для підвищення якості прийнятих рішень.

Щодо оптимізації функціонування підприємства, важливо вдосконалити інформаційну технологію, включаючи збір, передачу, обробку та накопичення інформації. Потрібно забезпечити точність, достовірність, повноту, коректність і оперативність інформації, на яку спирається керівник підприємства. Оптимізація також вимагає аналізу всіх видів інформації у сукупності, таких як статистична, адміністративна, соціологічна, прогнозна, планова та інша, що відображає всі аспекти господарської діяльності підприємства.

Загалом, можна сказати, що оптимізація функціонування підприємства визначається взаємодією процесів планування, організації, мотивації та контролю, які спрямовані на встановлення та досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці чотири ключові функції існують не тільки паралельно, але й взаємодіють в рамках узгодженого управлінського процесу. Планування визначає стратегічний напрямок та встановлює основні завдання. Організація

охоплює створення оптимальної структури та системи управління для забезпечення ефективної діяльності персоналу. Мотивація праці заохочує співробітників до досягнення цілей і підтримує високу продуктивність. Контроль слідкує за виконанням завдань та адаптує дії відповідно до стратегії.

Недостатня ефективність хоча б одного з елементів може призвести до розбалансу та негативно вплинути на підприємство в цілому. Отже, управління підприємством вимагає комплексного підходу та врахування всіх функцій. Тільки гармонійна взаємодія цих елементів гарантує ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3.2. Інноваційні підходи до функціонування підприємства на основі модифікації стратегії збуту

При аналізі проблем на підприємстві та їх взаємовідносин виокремлюється причинно-наслідковий зв'язок. Це взаємодія, де одна проблема виступає як причина, а інша – як наслідок. Це визначення визначає структуру проблем та слугує основою для побудови «графа проблем» підприємства, орієнтованого на інноваційні підходи до функціонування. Зосередимо увагу на реорганізації відділу збуту як ключового аспекту модифікації стратегії збуту (рис.3.2.).

Основна мета цієї реорганізації – активізація збутової політики з метою розширення ринків збуту продукції. Важливо, щоб служба збуту була самостійним та відокремленим структурним підрозділом в системі управління підприємством. Інакше, як показує практика, цей відділ може повністю залежати від інших структурних одиниць, чим порушується ефективність його роботи.

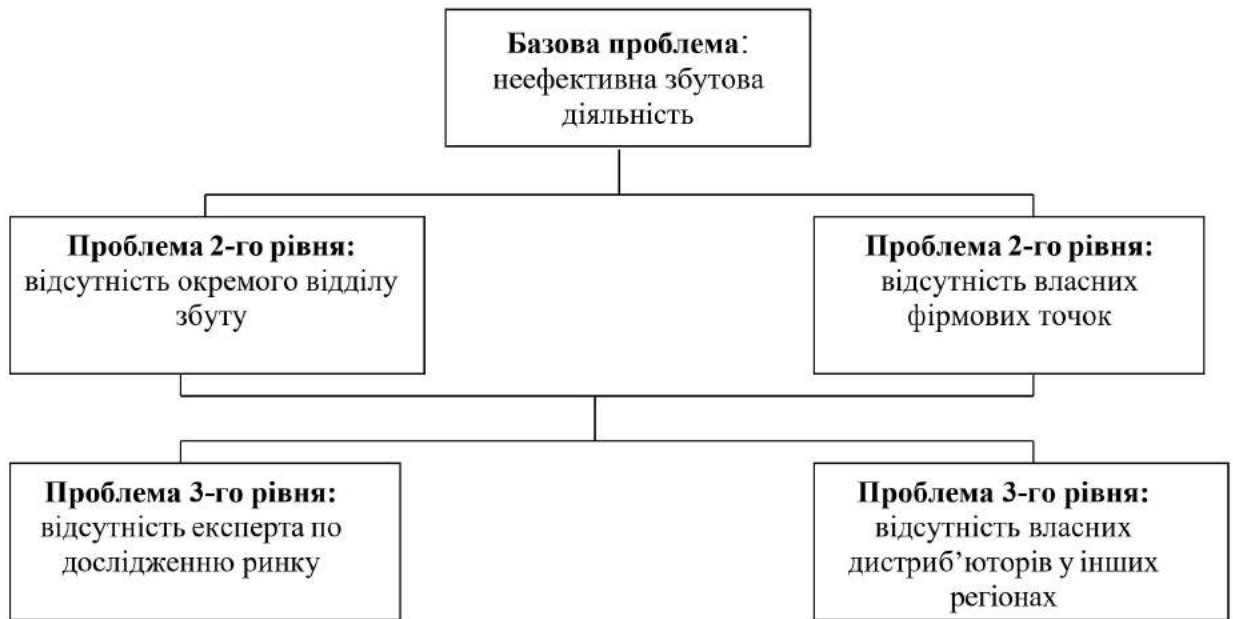


Рис. 3.2. Граф проблем підприємства

Джерело: побудовано автором

На основі аналізу графа проблем переходимо до побудови «дерева цілей» для забезпечення вирішення виявлених проблем на підприємстві (рис. 3.3.).



Рис. 3.3. «Дерево цілей» удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором

Базуючись на «дереві цілей», розробимо «дерево рішень», яке визначить набір конкретних заходів та рішень для досягнення зазначених цілей. Це «дерево рішень» буде включати в себе конкретні дії та стратегії, спрямовані на подолання проблем, які виникли на підприємстві. Результати цього аналізу наведені на рис. 3.4.



Рис. 3.4. «Дерево рішень» удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором

Для більш збалансованого керування постачанням та збутом рекомендується чітко розмежувати зазначені функції, створюючи два відокремлені відділи. Для виконання функцій постачання відповідатимуть два менеджери з постачання та керівник відділу постачання. Справи з просування продукції буде веде відділ збуту, до якого увійдуть управлінці з реклами, менеджери зв'язків з громадськістю та маркетологи, а також менеджер з продажів та експерт з дослідження локального ринку (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Реорганізація відділу збуту підприємства

Джерело: побудовано автором

У цілому, пропонується розширити обов'язки фахівця з реклами на підприємстві, при цьому реклама не повинна бути основним напрямом діяльності відділу збуту, але вона залишається важливою. У цьому контексті ключовим є формування позитивного ставлення до досліджуваного підприємства, акцентуючи увагу на просуванні власного бренду та створенні позитивного іміджу. Фахівець з реклами візьме на себе завдання проведення конференцій та створення прес-релізів, присвячених новинам підприємства. Також йому доручено організацію конкурсів, акцій, благодійних заходів та спонсорство, а також побудову фірмового стилю та формування позитивного іміджу.

Менеджер з збуту залишається відповідальним за оперативний та якісний обслуговування клієнтів, організацію просування продукції, консультації щодо реалізованих товарів, пошук нових клієнтів, контроль рівня дебіторської заборгованості, формування комерційних пропозицій та підписання контрактів. Однак, менеджерам з збуту також призначено важливі завдання в галузі маркетингу, реклами та мерчандайзингу для збільшення обсягів продажів та створення позитивного іміджу підприємства.

Керівник нового відділу буде відповідальний за ключові функції та завдання, які включають планування та складання різноманітних звітів, аналіз

та подальше планування показників комерційної діяльності на перспективний період, розробку заходів рекламування продукції, представлення бюджету маркетингових заходів, формування звітності про стан господарювання та контроль виконання планів. Він також буде включений у формування цінової та товарної політики, визначення ключових сегментів продукції, конкурентів та клієнтів, а також управління відділом та роботу зі стратегічними клієнтами.

Основна мета цієї реорганізації – забезпечити раціональну збутову політику підприємства. Для цього важливо вчасно та повноцінно аналізувати ринок в області та інших регіонах України, реалізовувати заходи для позитивного іміджу підприємства та його продукції на ринку, а також ефективно планувати маркетингові заходи та визначати оптимальні маркетингові бюджети. Така організація сприятиме повному завантаженню виробничих потужностей, раціональному використанню складів підприємства та виробництву конкурентоспроможної продукції.

Використовуючи дану модель прийняття рішень, складемо перелік подій і завдань, які сприятимуть впровадженню обраних стратегій. Для кожного етапу ми визначимо тривалість виконання та необхідну кількість співробітників. Це дозволить оптимізувати роботу підприємства та забезпечити більш ефективне функціонування. Створений перелік подій і завдань буде відображений у табл. 3.1.

Далі розробимо ресурсну програму на основі етапів, які утворюють мережевий графік, і відобразимо її у табл. 3.2.

Зафіксувавши ресурсну програму, можна визначити, що підприємству необхідно залучити значну кількість ресурсів, особливо у відношенні оновлення обладнання для покращення продуктивності. Наявність ресурсів буде визначати успішність реалізації стратегій.

Далі розробимо календарний графік, який буде представлений у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.1

Перелік подій і робіт підприємства

№ з/п	Подія	№ робіт	Робота	Час, дні.	Кількість осіб
0	План робіт прийнятий	0-1	Мотиваційні заходи системі управління збутом	0	0
		0-2	Створити фірмову точку у м. Кременчук в орендованому приміщенні	0	0
		0-3	Розділити відділ постачання та збуту	0	0
1	Формування преміювання за результатами роботи	1-5	Створення системи преміювання	31	10
2	Нематеріальні заходи стимулювання збуту (визнання, подяка тощо)	1-2	Розробка заходів непрямого стимулювання персоналу відділу збуту	30	5
3	Формування фірмового асортименту продукції	1-3		61	10
4	Формування бренд-системи	3-4	Розвиток системи брендингу	30	10
5	Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	5-9	Проведення рекламної кампанії у місцевих ЗМІ	1	2
6	Визначення функціональних обов'язків відділів	2-6	Формування посадових інструкцій	5	5
7	Розподіл функціональних обов'язків	9-10	Визначення завдань та цілей перед кожним із працівників відділу збуту та постачання	6	10
8	Формування апарату управління відділами	7-8	Підбір якісного персоналу на відповідальні посади	5	4
9	Формування керівного персоналу відділ постачання та збуту	8-12	Розподіл завдань між керівниками відділів	4	6
10	Формування мети функціонування відділів	11-13	Визначення головної мети функціонування відділу	0	0
11	Формування цілей функціонування відділів	12-13	Виходячи із мети визначення проміжних та кінцевих цілей функціонування	0	0
12	Автоматизація роботи відділів	4-13	Підвищення інформатизації та комп'ютеризація відділів	0	0
13	План робіт виконаний				

Джерело: складено автором

Таким чином, відзначається, що навантаження в даному календарному плані є вкрай інтенсивним, оскільки для підприємства на цьому етапі

характерні значущі завдання. Це саме ті рішення, які спрямовані на поліпшення функціонування та впровадження ефективної та згуртованої системи, призначеної працювати на повну потужність. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства на всіх рівнях.

Таблиця 3.2

Ресурсна програма підприємства

№	Найменування ресурсу	Потреба у ресурсі		Періодичність залучення
		у нат.вим.	у грош.вим.	
1	Фінансові ресурси:			
	Власні	-	120000	Постійні Одноразові
	Залучені	-	170000	
	Разом по 1	-	290000	-
2	Матеріальні ресурси:			
	ПК	2 шт.	10210	Одноразові
	Трудові ресурси:			
	- установка ПЗ Фінансові ресурси:	1 ос.	565	Одноразові
	Власні		12000	Постійні Одноразові
Залучені		500000		
	Разом по 2		522775	
3	Матеріальні ресурси:			
	ПК	2 шт.	10210	Одноразові
	Трудові ресурси:			
	Установка ПЗ	2 ос.	1130	Одноразові
	Разом по 3		11340	

Джерело: складено автором

Аналізуючи дані з табл. 3.3, важливо відзначити, що інновації пов'язані зі зміною системи управління і передбачають наявність учасників проекту. Ролі учасників визначаються наступним чином: ініціатор – керівник відділу збуту; інвестор – підприємство; менеджери проекту – менеджер із збуту, маркетолог; бренд-менеджер, керівник підприємства. Інші учасники проекту включають керівників відділів та IT-менеджера.

Учасники проекту взаємодіють під час реалізації цього інноваційного проекту. Виконання проекту сприятиме активізації системи управління збутом і забезпечить зростання обсягів реалізації продукції підприємства. У кінцевому підсумку це призведе до підвищення ефективності функціонування

підприємства у перспективному періоді.

Таблиця 3.3

Календарний план виконання

Найменування робіт	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Тривалість днів	Виконавці
1. Формування преміювання за результатами роботи	01.03.20	01.04.19	31	Керівник підрозділу
2. Формування фірмового асортименту продукції	01.05.20	01.01.21	214	Менеджер із збуту
3. Формування бренд-системи	01.04.20	31.04.20	30	Бренд - менеджер
4. Рекламування фірмової точки в місцевих ЗМІ	01.05.20	01.06.20	28	Маркетолог
5. Визначення функціональних обов'язків відділів	01.05.20	01.06.20	28	Керівник підприємства
6. Формування мети та цілей функціонування відділів	01.04.20	01.05.20	28	Керівники відділів
7. Автоматизація роботи відділів	01.08.20	01.09.20	30	ІТ - менеджер
8. Аналіз ефективності роботи відділів	01.09.20	01.10.20	30	Керівники відділів

Джерело: складено автором

Для обґрунтування ефективності застосування інноваційних підходів до функціонування підприємства на основі модифікації стратегії збуту розглянемо основні витрати, пов'язані із запропонованими проектами в роботі. Для розрахунку ефективності запропонованих заходів використовуємо Microsoft Excel, його вбудовані функції із застосуванням Сценаріїв електронних таблиць Microsoft Excel.

Розрахунок ефективності витрат на модернізацію системи збуту включає, крім постійних витрат, також витрати на оплату праці, а також доплати до заробітної плати керівникам новоствореного відділу у розмірі 30% від загального обсягу зарплати. Розрахунок витрат на реорганізацію діяльності відділу збуту підприємства представлено у табл. 3.4.

З метою розширення своєї дистриб'юційної діяльності планується створити ще один фірмовий магазин у м. Кременчук.

Таблиця 3.4

Визначення витрат на здійснення реорганізації відділу збуту підприємства

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Доплата до зарплати керівників	20,8
Зарплата експерта для здійснення дослідження ринку	18
Доплата до зарплати працівнику відділу реклами	12,7
Зведені витрати	51,5
Плановий прибуток реорганізації відділу збуту	51,5

Джерело: складено автором

Фінансування проекту буде проводитися частково за рахунок власних коштів підприємства, які планується отримати шляхом перерозподілу коштів відділу постачання і збуту, а частково шляхом отримання кредиту у КБ «Приватбанк» за ставкою 24%. Сплата заборгованості за кредитом буде здійснюватися рівними частинами. Для цього будемо розраховувати прогнозні прибутки, які магазин буде отримувати, та його здатність погасити банківський кредит (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок погашення банківського кредиту підприємства на
фінансування фірмового магазину**

Показник	2024р.	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2300	3250	4500	5500	6750
Оплата зарплати, тис. грн.	95	93	104,4	125	135,5
Транспортні витрати, тис. грн.	227	247,5	385	495	632,5
Собівартість відкриття магазину, тис. грн.	1270	1350	2100	2700	3450
Податкові платежі, тис. грн.	400	450	700	900	1150
Комунальні витрати, тис. грн.	20,5	21,8	21,9	23	32,1
Оренда приміщення, тис. грн.	28	27	27,5	27,7	28
Сплата проценту	84,85	84,85	84,85	84,85	84,85
Залишок боргу за кредитом, тис. грн.	214,15	214,15	214,15	214,15	214,15
Прибуток, тис. грн.	-39,5	761,7	862,2	930,3	1022,9

-* - витрати враховані і сплачені за рахунок кредиту

Джерело: складено автором

Результати дослідження, які представлені у табл. 3.5, свідчать про можливість погашення кредиту рівними частинами протягом п'яти років. Здійснення проекту надасть можливість отримувати чистий прибуток починаючи вже з другого року діяльності. Відповідно, окупність проекту

становитиме 1,5 роки, коли підприємство отримає повноцінний прибуток. Відкриття фірмового магазину підприємства, крім конкурентних переваг на локальному ринку, призведе і до соціального ефекту від реалізації проекту, дозволяючи споживачам отримувати якісну продукцію за доступними цінами.

У зв'язку із забезпеченням розширення дистриб'юторської мережі, пропонується підприємству здійснити пошук каналів дистрибуції продукції у інших областях, що надасть можливість споживачам швидкого доступу до продукції для відновлення деокупованих територій. Для цього передбачено ряд витрат, пов'язаних із налагодженням даних каналів збуту (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Витрати підприємства для пошуку у інших областях дистриб'юторів

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Оголошення в Інтернет та регіональних виданнях	2,15
Аналіз рекламних регіональних довідників	4
Витрати на переговори та укладення контрактів	3,5
Всього	9,15

Джерело: складено автором

Визначимо отриманий прибуток в контексті розширення дистриб'юторської мережі в інших регіонах, представивши результати дослідження у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на розширення дистриб'юторської мережі підприємства

Витрати на розширення	Сума, тис. грн.
Собівартість виробництва	800
Реалізація роботи складу	124
Транспортування готової продукції	132
Дохід від реалізації продукції	1260
Витрати пов'язані із розширенням збутової мережі	9,15
Сформований чистий прибуток	194,85

Джерело: складено автором

В результаті впровадження вищезазначених заходів передбачається наявність чистого прибутку в розмірі 194,85 тис. грн. Взагалі, впровадження

цих ініціатив буде сприяти зростанню обсягів доходів, розширенню збутової діяльності та забезпеченню чистого прибутку на суму:

$$\text{ЧП} = 51,5 - 39,5 + 761,7 + 862,2 + 930,3 + 1022,9 + 194,85 = 3783,95 \text{ тис. грн}$$

На етапі управління фінансовими ресурсами підприємства, зокрема при розгляді рішення щодо фінансування інвестиційного проекту, важливим є визначення оптимальної структури джерел фінансування. Економічний відділ підприємства визначив найбільш реальний варіант фінансування, який відповідає фінансовим можливостям підприємства:

20% за рахунок власних коштів, оскільки власні ресурси обмежені;

30% за рахунок залучених коштів сторонніх інвесторів з платою за використання – 8% від прибутку від реалізації проекту;

50% за рахунок позиченого капіталу під 19% річних в АКБ «Приват».

Пропорції фінансування за другим варіантом (Б) виглядають наступним чином: власний капітал – 20%, залучений – 50%, позичковий – 30%.

Нижче представлено основні заходи та їх вплив на покращення конкурентних позицій підприємства на локальному ринку у табличному вигляді (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

План заходів підвищення фінансових результатів підприємства

№	Назва та зміст заходу	Відповідальний за реалізацію заходу	Термін виконання	Витрати (інвестиції), тис. грн	Економічний ефект заходів
1	Модернізація системи збуту підприємства	Керівник відділу збуту та постачання, директор	2 роки	1548,4	10% зростання обсягів виробництва та реалізації, за перший рік, 15% за другий рік

Джерело: складено автором

Отже, взагалі, впровадження змін у систему збуту на підприємстві

приведе до збільшення прибутковості на 3783,95 тис. грн. Це означає, що для підвищення ефективності діяльності підприємства важливо впроваджувати інноваційні підходи до стратегії збуту. Конкретні заходи включають: проведення реорганізації відділу збуту для підвищення ефективності виконання маркетингових завдань та адаптації до змін на ринку; відкриття фірмового магазину для отримання додаткової інформації про вподобання споживачів та надання конкурентних переваг; аналіз інформації для визначення потенційних дистриб'юторів у інших областях та укладення угод із ними для розширення дистриб'юційної мережі; розробка збутових витрат з урахуванням потреб у збільшенні обсягів продажу. Впровадження цих заходів позитивно вплине на фінансові показники підприємства і, відповідно, підсилить його ефективність функціонування та конкурентну позицію на ринку.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації щодо напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства, доцільно відзначити:

1. Відзначено, що оптимізація функціонування підприємства відображає сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на формування й досягнення цілей. Ці функції взаємодіють між собою, і навіть невеликий дисбаланс може негативно вплинути на підприємство. Управління підприємством вимагає цілісного підходу та врахування всіх функцій для досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

2. Економічне обґрунтування реалізації інноваційних підходів до стратегії збуту свідчить про те, що запропоновані заходи призведуть до початку отримання чистого прибутку вже з другого року. Проект окупиться протягом 1,5 років, і відкриття фірмового магазину принесе не лише конкурентні переваги, а й соціальний ефект, забезпечуючи доступні ціни для споживачів.

Загальна вартість модернізації системи збуту складе 1548,4 тис. грн.

3. У цілому, реалізація проекту модифікації системи збуту призведе до збільшення прибутковості підприємства на 3783,95 тис. грн. Отже, ключовим для підвищення ефективності функціонування підприємства є впровадження інноваційних підходів до стратегії збуту, включаючи реорганізацію відділу збуту, відкриття фірмового магазину, розширення дистрибуційної мережі та раціональне управління збутовими витратами.

ВИСНОВКИ

В результаті обґрунтування теоретичних аспектів функціонування підприємств малого бізнесу та надання практичних рекомендації щодо ефективності їх функціонування на основі застосування інноваційних підходів можна зробити наступні висновки:

1. Розглядаючи сутність управління малими підприємствами, було встановлено, що цей процес включає в себе комплекс дій і стратегій, спрямованих на досягнення поставлених цілей та забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства в умовах малого бізнесу.

2. Після аналізу теоретичних аспектів управління та впровадження інновацій у діяльність малих підприємств було визначено, що необхідний комплексний підхід до управління та активне використання інновацій для досягнення стабільного розвитку в умовах сучасного підприємницького середовища.

3. Надання організаційно-економічної характеристики підприємства свідчить, що воно має достатній потенціал для подальшого розвитку на внутрішньому і зовнішньому ринках. Фінансова стійкість підприємства підтверджує його відносно стабільний фінансовий стан для забезпечення джерел фінансування поточної діяльності.

4. Результати оцінки ефективності функціонування підприємства свідчать про доцільність його подальшого удосконалення. Дослідження надало глибокий інсайт у внутрішню та зовнішню динаміку підприємства, дозволяючи краще розуміти його потенціал та визначати можливі напрями розвитку.

5. Підкреслено, що оптимізація функціонування підприємства відображає сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування та досягнення його цілей. Недоліки хоча б в одному з елементів можуть призвести до дисбалансу та негативно вплинути на підприємство в цілому. Таким чином, управління підприємством вимагає цілісного підходу та врахування всіх функцій для досягнення

ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

6. Здійснення економічного обґрунтування доцільності реалізації інноваційних підходів до функціонування підприємства на основі модифікації стратегії збуту дозволило визначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить отримувати чистий прибуток починаючи з другого року діяльності. Окупність проекту становитиме 1,5 роки, коли підприємство отримає повноцінний прибуток. Загальна вартість модернізації системи збуту підприємства становитиме 1548,4 тис. грн. Обґрунтовано, що реалізація проекту модифікації системи збуту підприємства дозволить збільшити прибутковість на 3783,95 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року №436-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2023).
2. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 №1576-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2023).
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35> (дата звернення: 07.10.2023).
4. Безугла Л.С. Державне регулювання розвитку малого та середнього підприємництва в умовах інформаційного суспільства: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2021. 20 с.
5. Безугла Л.С. Соціально-економічні функції держави щодо розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_2_5 (дата звернення 21.10.2023).
6. Варналій З. Проблеми підтримки інноваційної діяльності суб'єктів малого підприємництва. URL: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/Monitor43/index.htm> (дата звернення: 19.10.2023).
7. Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольованих глобальних викликів. *Вісник Чернівецького тогочасно-економічного інституту*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12–30.
8. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1518> (дата звернення: 07.10.2023).
9. Вплив атак на українську енергосистему на роботу бізнесу. Європейська Бізнес Асоціація, 2023. URL: <https://eba.com.ua/wp->

<content/uploads/2022/12/energy1.png> (дата звернення: 07.10.2023).

10. Державна служба статистики України. URL: http://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/nr/nr_pdpb2017_2020_u.htm (дата звернення 26.10.2023).

11. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата: звернення: 07.10.2023).

12. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність». *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С.112–116.

13. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с.

14. Європейська хартія малих підприємств. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/994_860 (дата звернення: 21.10.2023).

15. Залуцький Р.О. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства: дипломна робота ... бакалавра: 6.030601 Менеджмент. Київ, 2019. 102 с.

16. Заруба Ю.О. Конкурентоспроможність підприємства. *Фінанси України*. 2021. № 2. С.119–125.

17. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М.. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 448 с.

18. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics, 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення: 07.10.2023).

19. Злидник М.І. Теоретичні основи конкуренції та підходи до її трактування. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 36. С. 43–49.

20. Кадирус І.Г., Донських А.С., Терещенко В.А. Формування стратегії розвитку аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8063> (дата звернення: 10.11.2023).
21. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. № 1(54). Харків, 2017. С. 111–118.
22. Келічавий А.В. Еволюція конкуренції: від зародження поняття до сучасних особливостей. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 5. С. 58–63.
23. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5428> (дата звернення: 29.11.2023).
24. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57> (дата звернення: 07.10.2023).
25. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. URL: http://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy_diyalnosti-teoretichni-aspekti.html (дата звернення 13.10.2023).
26. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічний маркетинг». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9686/1/конспект%20лекцій.pdf> (дата звернення 09.10.2023).
27. Кошелупов І.Ф. Система конкурентних стратегій підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. №. 36. С. 90–96.
28. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48631> (дата звернення 25.10.2023).
29. Матриця Ансоффа та стратегії зростання бізнесу. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/> (дата звернення

18.10.2023).

30. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2009. № 3. С. 213–219.

31. Михайленко О.В. Управління витратами і цінова політика підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. №. 27(3). С. 116–120.

32. Муқан О.В., Шарук А.М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. Вип. 3, № 2. С. 91–98.

33. OECD, Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017–2020 роки, OECD Publishing, Paris. URL: www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoringthe-Implementation-of-Ukraine's-SME-Development-Strategy2017-2020-UKR.pdf (дата звернення: 20.10.2023).

34. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення: 07.10.2023).

35. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (грудень 2022). Національний інститут стратегічних досліджень, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4794> (дата звернення: 07.10.2023).

36. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні 2018/2019. Фокус на європейській інтеграції. 2020 – Офіс розвитку малого і середнього підприємництва, Офіс ефективного регулювання. URL: https://drive.google.com/file/d/1I2ckLnFpxcbePvy_ymQlJMi5Wci5RKxP/view (дата звернення 20.10.2023).

37. Олійник О.С. Тенденції конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 135–139.

38. Орлова-Курилова О.В., Таран-Лала О.М., Петченко М.В., Мартинов

В.В. Модель управління інноваційним підприємництвом у контексті стратегій логістичної та фінансової інфраструктури національної економіки в умовах пандемії Covid-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 27–34.

39. Орлова-Курилова О., Таран-Лала О., Завгородня Є., Білик О. Ефективна інноваційна політика стратегій менеджменту підприємницької активності на основі модернізації промисловості в соціальному й екологічному вимірі. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С.39–46 .

40. Орлова-Курилова О.В., Таран-Лала О.М., Рожок Т.А., Стадніченко В.О. Формування політики інноваційного підприємництва та економічних драйверів в контексті стійкого розвитку, ризик-менеджменту та глобальної конкуренції. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 3. С. 41– 48.

41. Орлова-Курилова О.В., Харчук Т.В., Таран-Лала О.М., Хобта М.О. Моделювання динаміки інституціонального середовища управління інноваційним підприємництвом в умовах трансформації бізнес-процесів в національній економіці та адаптації до умов пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10 (245). С. 82–91.

42. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. *Економічні науки*. 2014. №. 2. С. 168–176.

43. Паламарчук О.М. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ПХДПУ ім. Г. Сковороди*. 2012. № 19. С. 1–6.

44. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації: аналітична записка. Київ: Razumkov centre, 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALITZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 07.10.2023).

45. Підприємництво: навчальний посібник / за заг. ред. Г. І. Купалової. Київ: «Київський університет», 2022. 376 с.
46. Полякова Ю.В. Циклічність інноваційної діяльності та конкурентоспроможність: макро- і мезорівень. *Економіка та суспільство*. 2018. №15. С. 555–560.
47. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV. Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.10.2023).
48. Рибаківа Т., Костьєв О. Аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. С. 28–31.
49. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viyny-tendentsiyi-taperspektyvy> (дата звернення: 07.10.2023).
50. Сакун Л.М., Веденіна Ю.Ю., Сухомлин Л.В., Цимбал О.С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. *Вісник Хмельницького національного університету*: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35–40.
51. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL: http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення 26.10.2023).
52. Селюченко Н.Є. Оцінювання тренду економічної діяльності підприємства як складника його сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С.284–291.
53. Сизоненко В.О. Сучасне підприємництво підприємництва. Київ: Знання-Прес, 2018. 440 с.
54. Соколова Л., Іванова В., Верясова Г. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43>

(дата звернення: 29.10.2023).

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

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

57. 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.

58. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 570 с.

59. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів. Тернопіль: Економічна думка, 2003. 326 с.

60. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: вересень 2022 року. Національний банк України, 2022. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4 (дата звернення: 07.10.2023).

61. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд: січень 2023 року. Національний банк України, 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM_2023-01.pdf?v=4 (дата звернення: 07.10.2023).

62. Яненкова І.Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: монографія. Миколаїв: ЧДУ імені Петра Могили, 2022. 380 с.

ДОДАТКИ