

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**12.02 – МР. 2112 «С» 2021.12.21. 02 ПЗ**

НУБІП України

**ПІЛЬЧУКА ОСТАЦА В'ЯЧЕСЛАВОВИЧА**

**2022 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту

# НУБІП України

УДК 005:004:658

ПОГОДЖЕНО  
Декан факультету  
аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри менеджменту  
ім. проф. Й. С. Завадського

\_\_\_\_\_ А. Д. Остапчук  
(підпис)

\_\_\_\_\_ Т. І. Балановська  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

# НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему: «Управління підприємницькою діяльністю»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

# НУБІП України

Гарант освітньої програми

кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гоголя О. П.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

кандидат економічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Гавриш О. М.

Виконав \_\_\_\_\_

Шільчук О. В.

\_\_\_\_\_ (підпис)

# НУБІП України

Київ - 2022

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к. е. н., професор

Т. І. Балановська

20 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Пільчуку Остапу В'ячеславовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітня програма **«Менеджмент організацій і адміністрування»**

Орієнтація освітньої програми **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління підприємницькою діяльністю»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_ «\_\_»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2022.11.15  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) українські та зарубіжні інформаційні джерела; 3) науково-практичні матеріали галузевих науково-дослідних установ; 4) річні звіти та первинна документація ТОВ «Торговий дім «Дербі»; 5) результати власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні аспекти управління підприємницькою діяльністю.
2. Діагностика управління діяльністю ТОВ «Торговий дім «Дербі».
3. Шляхи удосконалення управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі».

Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Гавриш О. М.  
( підпис )

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Пільчук О. В.  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи  
«Управління підприємницькою діяльністю»  
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

факультету аграрного менеджменту  
спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми

«Менеджмент організацій і адміністрування»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Пільчука Остапа В'ячеславовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 122 сторінках, у тому числі робота містить 14 таблиць, 10 рисунків, 71 використане джерело, 2 додатки.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні основи сутності підприємництва та підприємницької діяльності. Запропоновано основні підходи до визначення особливостей управління підприємницькою діяльністю. Обгрунтовано методичні підходи до моделювання ефективної системи управління підприємницькою діяльністю.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений діагностиці управління діяльністю ТОВ «Торговий дім «Дербі». Проаналізовано середовища функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» та здійснено оцінку управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі».

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи надано пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі». На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо розробки заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім «Дербі» та запропоновано перспективи розвитку підприємницької діяльності у ТОВ «Торговий дім «Дербі» за умов Євроінтеграції.

**Ключові слова:**

Управління, підприємництво, підприємницька діяльність, інноваційний розвиток, прибуток, рентабельність, мотивація, інновації, розвиток, стратегія.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ .....	10
1.1. Економічна сутність підприємництва .....	10
1.2. Особливості управління підприємницькою діяльністю .....	24
1.3. Методичні підходи до моделювання ефективної системи управління підприємницькою діяльністю .....	34
Висновки до розділу 1 .....	44
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ДЕРБІ» .....	46
2.1. Загальна характеристика підприємства .....	46
2.2. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» .....	54
2.3. Оцінка управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі» .....	58
Висновки до розділу 2 .....	64
РОЗДІЛ 3 ПЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ДЕРБІ» .....	67
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі» ..	67
3.2. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім «Дербі» .....	79
3.3. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у ТОВ «Торговий дім «Дербі» за умов Євроінтеграції .....	86
Висновки до розділу 3 .....	104
ВИСНОВКИ .....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	110
ДОДАТКИ .....	116

## ВСТУП

# НУБІП України

Актуальність теми. Світовий досвід і практика господарювання показують, що найважливішою ознакою ринкової економіки є існування і взаємодія багатьох великих, середніх і малих підприємств, їх оптимальне співвідношення. Найбільш динамічним елементом структури народного господарства, що постійно змінюється, є мале підприємство. Позитивні результати розвитку малого і середнього підприємництва в країнах, які пройшли етап реформування економічних систем, свідчать про те, що мале підприємство є одним із засобів усунення диспропорцій на окремих товарних ринках, створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції, швидкого насичення ринку товарами та послугами. Істотною ознакою підприємництва є його ризик, тобто можливість одержання негативних результатів, самостійне несення майнової відповідальності за результати своєї господарської діяльності, заподіяння збитків.

Успішність та швидкість вирішення завдання становлення ринкових відносин в Україні визначальною мірою залежать від ефективності управління підприємницькою діяльністю. Добре налагоджену підприємницьку діяльність можна розглядати як важливу складову ефективної економіки країни, а також як запоруку життєздатності й успішності підприємств у конкурентному середовищі.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю досліджувались у працях таких учених, як: А. Асанова, В. Бабаєв, Т. Балановська, А. Барікова, О. Баранов, Ю. Біляк, Є. Борщук, О. Гавриш, О. Гоголя, М. Демкова, Д. Дубов, Н. Дяченко, О. Карпенко, І. Клименко, П. Клімушин, К. Ковтуненко, І. Коліушко, І. Лопушинський, Н. Резнік, М. Самофалова, А. Серенко, А. Слободяник, Л. Требик.

# НУБІП України

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів управління підприємницькою діяльністю, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю, що сприятиме підвищенню ефективності економіки держави.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- розкрити економічну сутність підприємництва;
- охарактеризувати особливості управління підприємницькою діяльністю;
- обґрунтувати методичні підходи до моделювання ефективного управління підприємницькою діяльністю;
- проаналізувати середовище функціонування підприємства;
- здійснити оцінку управління підприємницькою діяльністю;
- запропонувати можливі шляхи удосконалення управління підприємницькою діяльністю;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства;
- визначити перспективи розвитку підприємницької діяльності за умов Євроінтеграції.

*Об'єктом дослідження* є процес управління підприємницькою діяльністю.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькою діяльністю. Поглиблене дослідження здійснені на матеріалах ТОВ «Торговий дім «Дербі».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи є діалектичний метод наукового пізнання, комплексний системний підхід до вивчення економічних явищ та процесів, фундаментальні наукові праці та розробки українських і зарубіжних вчених у

теорії управління підприємницькою діяльністю. Для реалізації поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: дедукції – при побудові структури роботи в логічному взаємозв'язку і вивчення предмета загалом, єдності та взаємозалежності його окремих складових частин; індукції – при формуванні загальних висновків до проведеного дослідження; абстрактно-логічний та синтезу – при уточненні тлумачень категоріального інструментарію обраної теми дослідження, метод економічного аналізу – при оцінці підприємницької діяльності; метод порівняння – при зіставленні фактичних даних за відповідні періоди.

Інформаційною базою магістерської кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України, наукові праці з питань управління підприємницькою діяльністю українських та зарубіжних авторів, інформаційні ресурси мережі Інтернет, науково-практичні матеріали галузевих науково-дослідних установ, річні звіти та первинна документація ТОВ «Торговий дім «Дербі», результати власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення системи управління підприємницькою діяльністю, що сприятиме підвищенню економіки країни.

**Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.** Основні положення, теоретичні та практичні розробки і наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи апробовані на: III Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 15-16 лютого 2022 р.) та Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту» (м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 26 жовтня 2022 р.).



**Структура роботи.** Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 122 сторінках, у тому числі робота містить 14 таблиць, 10 рисунків, 71 використане джерело, 2 додатки.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

### 1.1. Економічна сутність підприємництва

Питання про місце та роль підприємства в економічній системі суспільства не має однозначного тлумачення. В економічній літературі щодо цього висловлюються різні точки зору. Одні автори вважають, що призначення підприємства – бути основним джерелом доходу його членів, інші – що воно є головним структуроутворюючим елементом економіки. Є також думка, що призначення підприємства – задоволення потреб суспільства в товарах та послугах тощо [6, с.78].

Багато науковців вважають, що історія підприємництва починається з середньовіччя, незважаючи на це, існує також немало робіт істориків та економістів, в яких приводяться докази існування таких видів людської діяльності, які у тому чи іншому ступені можна віднести до аналогів сучасного підприємництва, ще за часів первісного ладу.

Насправді роль підприємства набагато ширша, а питання про те, яким має бути підприємство у вітчизняній економіці, значно складніше. Для того щоб проілюструвати це наведено табл. 1.1.

З аналізу таблиці можна зробити висновок щодо різноманітності функцій підприємства. Навіть їх простий перелік показує, що вони становлять основу існування суспільства. Деякі з них належать до соціальних, що відбивають фундаментальні потреби та права людини. Інші функції забезпечують рух матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, переміщення робочої сили та реалізують дію економічних сил конкуренції на мікроекономічному рівні.

Термін «підприємець» (entrepreneur) введений до наукового вжитку у XVIII столітті французьким економістом шотландського походження Р. Кантільйоном, що народився у 1697 році в Ірландії і вже в 20-річному віці здобув славу процвітаючого паризького банкіра [24]. В опублікованій після

## Взаємні очікування підприємства та інших суб'єктів економіки\*

Економічні суб'єкти	Очікування суб'єкта	Очікування підприємства
Населення та його окремі групи (нинішні, потенційні та колишні працівники підприємства, члени їх сімей, власники, власники фінансових засобів, інші громадяни, суспільство в цілому)	Зайнятість. Засоби до існування. Можливість самореалізації в колективі. Повага колективу. Матеріальна та моральна підтримка в надзвичайних ситуаціях. Отримання доходів від коштів, укладених у дане підприємство. Попит на організаційно-технологічні винаходи. Урахування інтересів суспільства	Залучення робочої сили. Попит на товари та послуги підприємства. Пропозиція інновацій. Залучення коштів населення через цінні папери. Відданість працівників корпоративним інтересам. Визнання суспільної цінності підприємства. Підтримка в надзвичайних ситуаціях
Інші підприємства (реальні та потенційні партнери, конкуренти, власники нових технологій, вільних фінансових та інших ресурсів)	Попит на товари та послуги іншого підприємства. Залучення кадрів, які мають досвід роботи на даному підприємстві. Попит на нові технології іншого підприємства	Попит на товари та послуги даного підприємства. Залучення кадрів, котрі набули досвіду на іншому підприємстві. Отримання доходів від коштів, укладених в інше підприємство. Попит на нові технології даного підприємства
Банки	Попит на банківські послуги	Депозитно-розрахункове та кредитне обслуговування
НД і ДК організації	Попит на НДДКР	Пропозиція НДДКР
Навчальні заклади	Попит на випускників	Пропозиція фахівців
Податкові органи	Своєчасна сплата податків	Надання податкових пільг та відстрочок
Дане підприємство	Створення та розширення соціально-економічного потенціалу розвитку підприємства. Закріплення та вдосконалення технологічних навичок, передання виробничого досвіду	Створення та розширення соціально-економічного потенціалу розвитку підприємства. Закріплення та вдосконалення технологічних навичок, передання виробничого досвіду
Економічні суб'єкти	Очікування суб'єкта	Очікування даного підприємства
Центральні та місцеві органи виконавчої та законодавчої влади	Забезпечення достатнього обсягу податкових надходжень для формування центрального та місцевого бюджетів	Бюджетне фінансування підприємства. Створення та підтримка зовнішніх умов діяльності підприємства
Державні (центральні) органи регулювання економіки	Реалізація структурної політики держави	Інформаційна підтримка. Координація діяльності з іншими галузями

Примітка. \* Систематизовано автором на основі [23; 28; 33]

його смерті роботі «Нарис про природу торгівлі» люди, які самостійно працюють в умовах власного економічного ризику і використовують золотий принцип комерції «купи дешевше, продай дорожче», уперше чітко названі підприємцями.

За Р. Кантільйоном, підприємець – це будь-який індивід, що володіє передбаченням і бажанням прийняти на себе ризик, спрямований у майбутнє; його дії характеризуються і надією одержувати дохід, і готовністю до втрат [38].

Звертався до даної проблеми і видатний англійський економіст А. Сміт, автор праці «Дослідження про природу і причини багатства народів» (1776). Для А. Сміта капіталіст – це той, хто живе на прибуток від капіталу, але він одночасно виконує і підприємницькі функції. Підприємець, за Смітом, – це власник капіталу, який заради реалізації якоїсь комерційної ідеї йде на економічний ризик і одержання прибутку. Вчений вважав, що підприємець більшою мірою є капіталістом. А. Сміт віддавав перевагу приватній власності як матеріальній основі підприємництва, але в нього не було безмежної довіри до ініціативи приватних осіб. На його думку, навіть при зустрічі заради приємного проведення часу, розмова підприємців однієї і тієї ж галузі промисловості часто зводиться до того, щоб улаштувати змову проти покупців або прийняти яку-небудь угоду для підвищення цін [38].

Щоб приватне підприємство було корисним для суспільства, вважав Сміт, необхідні дві важливі умови:

- у підприємця повинна бути особиста вигода від підприємства;
- конкуренція повинна тримати його в певних рамках [38].

Сміт А. є першим ученим-економістом, що виступав проти втручання держави в підприємницьку діяльність, оскільки «уряди – завжди і без винятку найбільші марнотрати» [38].

Цікавою постає думка Ж. Бодо (1797 р.) про те, що підприємець – це особа, котра несе відповідальність за справу, за яку береться. Це та людина, що планує, контролює, організовує і володіє підприємством. Оперуючи сучасними

поняттями, це особа, що поєднує функції власника капіталу і його керівника. При цьому Ж. Бодо вказував на необхідність освоєння капіталістом нових знань для розвитку свого підприємства [64].

Значний внесок у становлення теорії підприємництва зробив французький учений Ж. Сей (1767-1832 р.), котрий, вивчивши фундаментальну працю А. Смита «Багатство народів», виклав своє бачення сутності й функції підприємництва у «Трактаті з політичної економії» (1803 р.). Сей велику увагу

приділяє такій персоні, як підприємець, «яка відтепер не зійде зі сторінок економічної теорії». Він розробив теорію трьох факторів виробництва (земля, праця, капітал), що є джерелом багатства суспільства. Сей розглядав доходи як плату за продуктивні послуги, що надаються кожним із трьох факторів

виробництва. Він вказував на активний, інноваційний характер підприємництва, пов'язаний не тільки з пошуком, але і з необхідністю створення нових комбінацій факторів виробництва [64].

У 1890 р. була опублікована книга А. Маршалла «Принципи політичної економії, у якій визначаються дві основні функції підприємця:

– «конструювання» загального плану виробництва;

– контроль за здійсненням його складових частин.

Важливим етапом у науковому осмисленні підприємництва було виділення інноваційності як його основної прикметної риси.

Основоположником цього напрямку є один із найвидатніших представників світової економічної думки І. Шумпетер (1883 - 1950 р.). У своїх

новаторських роботах І. Шумпетер розглядав підприємця як центральний елемент механізму економічного розвитку. На його думку, в основі економічного розвитку лежить особлива функція підприємця, що виявляється в

прагненні використовувати «нову комбінацію» факторів виробництва, наслідком чого є нововведення, інновація. «Якщо замість кількості факторів, –

писав він, – ми змінюємо саму форму функції, то одержуємо нововведення».

Підприємець у такій ситуації покликаний «робити не те, що роблять інші», і «робити не так, як роблять інші» [64].

Згідно з Шумпетером, підприємницька діяльність виявляється через 5 типів комбінацій:

- виробництво нових благ або поліпшення якості існуючих;
- впровадження нових способів виробництва або комерційного використання існуючих товарів;
- відкриття й освоєння нових ринків збуту;

– освоєння нових джерел одержання сировинних матеріалів або напівоброблених товарів;

– проведення реорганізації у галузі й створення промислових організацій нового типу [64].

Заслуга Й. Шумпетера полягає в створенні цілісної теорії підприємництва, що поєднує економічне обґрунтування інноваційної функції підприємництва й спробу розробки психологічного портрета підприємця [64].

Згодом Л. Мізес і Ф. Хайек висловили думку про те, що справою підприємця є не просте експериментування з новими технологічними методами, але і добір із безлічі можливих методів саме тих, котрі найбільш вигідні для постачання найдешевшим способом людям того, чого вони на цей момент найбільше потребують. Ф. Хайек вважав, що підприємець як суб'єкт господарювання характеризується особливою поведінкою, прагненням знайти різні можливості одержання прибутку, ще не помічені іншими суб'єктами господарювання. Хайек особливо підкреслює, що в сучасних умовах підприємці діють у рамках високої ринкової конкуренції і перемагає той із них, хто в цій конкуренції виживає, пристосовуючись до неї [66].

Існує багато визначень та поглядів на сутність підприємництва. Основні з них наведені в табл. 1.2.

Ринкова трансформація економіки України в 90-х рр. XX ст., правове визнання приватної власності об'єктивно викликали до життя та відродили в нашій державі, як і в інших пострадянських і постсоціалістичних країнах, активну підприємницьку діяльність. За цих умов провідною формою господарювання стає підприємництво.

Таблиця 1.2

## Погляди на визначення терміну підприємництва\*

№ п/п	Автор	Визначення терміну
1.	Р. Катільон [5]	Під підприємництвом розуміється виробничо-господарська діяльність особливого змісту, якій притаманні елементи ризику
2.	Ж.Б. Сей [11]	Підприємницька діяльність – це поєднання, комбінування трьох класичних факторів виробництва – землі, праці, капіталу.
3.	А. Сміт [5]	Підприємництво в ринковій економіці є самоініційованою саморегульованою діяльністю, яка при наявності основних факторів виробництва виникає спонтанно
4.	Ф. Хайек [13]	Підприємництво передусім пов'язане з особистою свободою, яка дає людині можливість раціонально розпоряджатися своїми здібностями, знаннями, інформацією та доходами. Сутність підприємництва – це пошук та вивчення нових можливостей, характеристика поведінки, а не вид діяльності
5.	Кемпбелл Р. Макконнелл, Стенлі Л. Брю [13]	Розкривають значення терміну підприємництво через чотири функції підприємця: 1. Підприємець бере на себе ініціативу поєднання ресурсів землі, капіталу і праці в єдиний процес виробництва товару або послуги; 2. Підприємець бере на себе трудне завдання прийняття основних рішень в процесі ведення бізнеса; 3. Підприємець – це новатор, особа, яка намагається вводити в оборот на комерційній основі нові продукти, нові виробничі технології або навіть нові форми організації бізнеса; 4. Підприємець – це людина, яка ризикує.
6.	П. Самуельсон [13]	Підприємництво пов'язане з новаторством, а сам підприємець є сміливою людиною з оригінальним мисленням, яка добивається успішного впровадження нових ідей.
7.	П. Друкер [5]	Підприємництво – це конкретна діяльність, змістом якої є нововведення у всіх сферах, у тому числі в управлінні.
8.	Р. Барр [11]	Підприємництву властива не тільки творча, пошукова функція, яка пов'язана з рівнем економічної свободи суб'єктів підприємницької діяльності, але й організаторська, яка виявляється в прийнятті підприємцем самостійного рішення про організацію власної справи, в її диверсифікації, у впровадженні внутрішнього підприємництва, у формуванні підприємницького стилю управління.

Примітка. \*Систематизовано автором

У «Економічній енциклопедії» підприємництво представлено як самостійне організаційно-господарське новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових ринків збуту з метою отримання прибутків і реалізації власної мети [24].

Підприємництво – це особливий вид господарської діяльності, тип господарської поведінки, основними характеристиками якого є:

- свобода і самостійність рішень суб'єктів (передбачає вільний вибір виду діяльності, вільне розпорядження прибутком тощо);

- особиста економічна зацікавленість і відповідальність підприємців діє задля збільшення власних доходів і несе відповідальність по зобов'язаннях, відшкодовує збитки і т.п.);

- інноваційний характер діяльності (творчість, новаторство, створення нового товару, використання нових технологій тощо);

- наявність фактора ризику (ймовірна можливість втрати ресурсів або неодержання доходів) [5].

Відповідно до статті 42 Конституції України, кожен має право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом [31].

Здійснення підприємницької діяльності в Україні регулюється Конституцією України [31], Господарським кодексом України [16], Цивільним кодексом України [69], Податковим кодексом України [48], законами України, нормативно-правовими актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами.

Згідно статті 3 Господарського кодексу України, під господарською діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [16].

Згідно статті 14 Податкового кодексу України, під господарською діяльністю розуміється діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку



іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами [48].

Згідно статті 3 Господарського кодексу України, господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями [16].

Законодавство визначає порядок створення, державної реєстрації, діяльності, реорганізації та ліквідації суб'єктів підприємництва окремих організаційних форм.

Підприємництво в Україні здійснюється у будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця (ст. 45 Господарського

кодексу України). Разом з тим, в окремих випадках, що прямо передбачені законом, особа може бути обмежена у свободі підприємницької діяльності, наприклад, за суб'єктним складом (для посадових осіб органів державної влади),

або ж характером підприємницької діяльності (встановлення монополії).

Зокрема, встановлено законом перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, недержавне підприємництво в яких забороняється.

Стаття 63 Господарського кодексу України [16] визначає види та організаційні форми підприємств, що можуть діяти в Україні залежно від декількох критеріїв.

Залежно від організаційно-правової форми проведення підприємницької діяльності виділяються 15 організаційно-правових форм господарювання підприємств, перелік та характеристика яких наведена у табл. 1.3.

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця. Класифікація підприємств за організаційно-правовими формами господарювання є складовою частиною державної системи класифікації техніко-економічної та соціальної інформації, використовується під час збору та обробки інформації в автоматизованих системах державної статистики, фінансової звітності.

# НУБІП УКРАЇНИ

## Перелік та характеристика організаційно-правових форм господарювання підприємств\*

Організаційно-правова форма господарювання	Характеристика організаційно-правової форми господарювання
1. Індивідуальне підприємство	Підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та її пралі.
2. Сімейне підприємство	Підприємство, засноване на власності та праці громадян України - членів однієї сім'ї, які проживають разом.
3. Приватне підприємство	Підприємство, засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили.
4. Колективне підприємство	Підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадської та релігійної організації.
5. Державне підприємство	Підприємство, засноване на загальнодержавній власності
6. Державне комунальне підприємство	Підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних одиниць.
7. Спільне підприємство	Підприємство, засноване на базі об'єднання майна іноземної юридичної або фізичної особи і суб'єкта державної власності, на яких не поширено дію Декрету Кабінету Міністрів №24-92 від 31.12.92 р. «Про впорядкування діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, створених за участю державних підприємств».
8. Підприємство, засноване на повній власності громадянина або юридичної особи іншої держави	Підприємство, що повністю належить іноземному інвестору, тобто єдиним засновником і власником якого є окремий іноземний громадянин або юридична особа іншої держави.
9. Кооператив	Вид підприємства, яке створене громадянами України, що добровільно об'єдналися на основі членства для спільного здійснення господарської та іншої діяльності.
10. Орендне підприємство	Підприємство, створене на базі орендованого майна державного підприємства. Оренда – засноване на договорі строкове платне володіння і користування майном, необхідним орендареві для здійснення підприємницької та іншої діяльності. Об'єктами оренди є: цілісні майнові комплекси державних підприємств, організацій чи їх структурних підрозділів (філіалів, цехів, дільниць); окреме індивідуально визначене майно державних підприємств, організацій. Орендарями можуть бути організації орендарів, створені членами трудового колективу державного підприємства, організаційних структурних підрозділів; громадяни та юридичні особи України, іноземних держав, міжнародні організації та особи без громадянства.

11. Селянське (фермерське) господарство	Форма підприємництва громадян України, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробленням та реалізацією. Членами селянського (фермерського) господарства можуть бути подружжя, їхні батьки, діти, які досягли 16-річного віку, та інші родичі.
12. Споживче товариство	Самостійна демократична організація громадян, які на основі добровільності членства і взаємодопомоги за місцем проживання або роботи об'єднуються для спільного господарювання з метою поліпшення свого економічного та соціального стану.
13. Спілка споживчих товариств	Об'єднання на добровільних засадах споживчих товариств. Взаємовідносини між споживчими товариствами та їхніми спілками будуються на договірних засадах. Товариства можуть делегувати спілкам частину своїх повноважень та виконання окремих функцій.
14. Господарські товариства	Підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їхнього майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку. До господарських товариств належать: - акціонерні товариства; - товариства з обмеженою відповідальністю; - товариства з додатковою відповідальністю; - повне товариство; - командитні товариства.
14.1. Акціонерне товариство	Товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.
14.2. Товариство з обмеженою відповідальністю	Товариство, що має статутний фонд, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів.
14.3. Товариство з додатковою відповідальністю	Товариство, статутний фонд якого поділено на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.
14.4. Повне товариство	Товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і відповідають за зобов'язання товариства усім своїм майном.
14.5. Командитне товариство	Товариство, що включає поряд з одним чи більшістю учасників, що відповідають за зобов'язання товариства всім своїм майном, також одного або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства (вкладників). Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, то вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства.
15. Дочірнє підприємство	Підприємство, єдиним засновником і власником якого є інше підприємство.

Примітка. \* Джерело: [16]

Відповідно до Цивільного кодексу України від 16.01.2003 № 435-IV до суб'єктів малого та середнього підприємництва відносяться внесені в єдиний державний реєстр юридичних осіб споживчі кооперативи та комерційні організації (за винятком державних і муніципальних підприємств), а також фізичні особи, внесені до єдиного державного реєстру індивідуальних підприємців, що здійснюють підприємницьку діяльність без утворення юридичної особи (далі – індивідуальні підприємці), селянські (фермерські) господарства, середня чисельність працівників за попередній календарний рік яких не повинна перевищувати: а) для середніх підприємств – від 101 до 250 осіб включно; б) для малих підприємств – до 100 осіб включно; в) для мікропідприємства – до 15 осіб [67].

Граничні значення виручки від реалізації товарів (робіт, послуг) за попередній рік без урахування податку на додану вартість для наступних категорій суб'єктів малого та середнього підприємництва не повинні перевищувати граничні значення, встановлені Урядом України для кожної категорії суб'єктів малого та середнього підприємництва. Більше того, категорія суб'єкта малого або середнього підприємництва визначається відповідно до найбільшого за значенням і змінюється лише у випадку, якщо граничні значення вищі або нижчі вищевказаних граничних значень протягом двох календарних років (наступних один за іншим).

В Програмах розвитку малого підприємництва (1993 та 1997 років) завжди був присутній напрямок, який містив дві основні складові: перша складова базувалась на встановленні правових гарантій свободи підприємницької діяльності; друга складова визначалась принципами, які в подальшому склали основу державної регуляторної політики у сфері підприємництва [43]

Еволюцію українського підприємництва слід розглядати з радянського часу, яку умовно можна поділити на 4 етапи (табл. 1.4).

## Етапи еволюції українського підприємництва\*

Етапи	Період	Характеристика
Перший етап	жовтня 1917 року до початку 20-х років	Його особливістю було широке витіснення підприємництва з економічного життя. Така політика виходила з марксистських уявлень про комуністичне суспільство. Відношення до підприємництва було однозначним: воно не сумісне з соціалізмом. Монопольне становище держави, ліквідація самостійності виробників, усунення конкуренції між ними – все це призвело до звуження сфери підприємницької діяльності [18].
Другий етап	період нової економічної політики (1921-1929)	При незмінній стратегічній лінії стосовно до підприємництва, воно стало використовуватися для розвитку економіки [26; 11]. Відродження підприємницької діяльності в концепції нової економічної політики розглядалося як вимушена необхідність. Але навіть за цих умов воно стало розвиватися на всіх рівнях. Це виявилось в укладанні договорів (концесій) держави з іноземним капіталом на передачу останнім для експлуатації певних об'єктів і ділянок землі; в акціонуванні багатьох державних підприємств. Дозвіл на приватну торгівлю, надання послуг і дрібне виробництво [34]. Багатоукладний характер економіки, зростання ролі економічних факторів розвитку виробництва створювали передумови для розвитку підприємництва і на нижчих рівнях. Але оскільки підприємництво розглядалося як чуже соціалізму явище, то економічні умови розвитку підприємницької діяльності в цей період слабо закріпилися [34].
Третій етап	з кінця 20-х до другої половини 80-х років	Це був період безроздільного панування адміністративно-командної системи. Із легального сектору підприємництво було практично усунуте (не рахуючи залишків індивідуально-ремісничої). Воно перейшло на нелегальне становище, функціонуючи в «тіньовій» економіці [18].

<p>Четвертий етап</p>	<p>З 80-х років і до сьогодні</p>	<p>В 80-х роках почали спостерігатися деякі нові явища, направлені на підвищення трудової активності. Було поставлено питання про формування нового економічного мислення, складовою частиною якого вказувалася соціалістична підприємливість. Стратегічне завдання розвитку економіки була поставлена задача про докорінну перебудову самої системи господарювання [18; 26]. Все це дає основу говорити про початок принципово нового, четвертого етапу в історії підприємництва в нашій країні. Все це засвідчує те, що українське підприємництво зароджувалось на початку 80-х років за вказівками зверху на засадах роздержавлення соціалістичної економіки. Перші підприємницькі структури формувались не самостійно, а навколо комсомольських, профспілкових, партійних та виробничо-господарських організацій. Їх метою було «розкріпачити» інтелектуальний потенціал країни, дати можливість проявитись йому в більш широких аспектах і тим самим припинити або знизити наростання темпів спаду соціалістичної економіки, що чітко визначались саме в цей період. Перші підприємницькі структури найбільшого поширення набули у формі молодіжних, науково-технічних товариств, асоціацій, кооперативів [18].</p> <p>З 1991 по 1993 рр. формується правова база для функціонування підприємництва як повноправної форми господарювання, приймається низка законів і підзаконних актів, постанов Президентів і Уряду України, які значною мірою впорядкували процеси становлення підприємницької діяльності [11].</p> <p>За період з 1993 року до сьогоднішнього дня нормативно-правова база з питань підприємницької діяльності була значно реформована.</p>
<p>Примітка. * Джерело: [11; 18; 22; 26; 34]</p>		

Правова база підприємницької діяльності представляє собою сукупність законів та підзаконних актів, різних нормативних та інструктивних документів, що визначають порядок створення підприємств і реєстрацію фізичних осіб підприємців, організаційно-правові форми господарювання, порядок організації виробництва і збуту, забезпечення його необхідними ресурсами, систему.

Правові гарантії свободи та захисту підприємницької діяльності встановлено Конституцією України, що була прийнята 28 червня 1996 року.

Згідно з частинами першою та третьою статті 42 Конституції України кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом [31]. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція [30].

Податкова система України є однією з найбільш складних не лише серед країн європейського регіону, але і в глобальному порівнянні. Це регулярно підтверджується міжнародними рейтингами і звітами. За даними рейтингу Світового банку і Міжнародної фінансової корпорації (IFC) Paying Taxes 2017 Україна займає 137 місце зі 183 країн світу за умовами сплати податків, а за критерієм «оподаткування» у вибірковому рейтингу – 163 місце.

Таким чином, підприємництво – це організаційно-господарська творчість, яка докорінним чином відрізняється від звичайної ділової активності, що ґрунтується на використанні готових перевірених схем господарювання.

Творчий, новаторський характер підприємництва надає особливий статус її носію – особистості, яка не «підлаштовується», як це відбувається у менеджера або керівника вже створеної компанії, під форми налагодженого виробництва.

НУБІП України

## 1.2. Особливості управління підприємницькою діяльністю

Дослідження проблеми науково обгрунтованого управління на початку ХХ ст. виявили необхідність аналізу побудови та формування принципів функціонування організаційних форм управління в цілому.

Чинники ефективної організаційної форми управління досліджував американський соціолог Р. Лайкерт, який запропонував ідеальну з його точки зору організаційну систему. За його думкою, складовими такої організаційної форми є [38]:

1. Стиль управління, при якому менеджер демонструє довіру та впевненість у діях своїх підлеглих, постійно розглядає їх ідеї та конструктивно їх використовує.

2. Мотивація, яка базується на системі заохочення підлеглих і використанні групових форм діяльності.

3. Комунікація, де потоки інформації спрямовані в усі напрямки, а інформація розподіляється між всіма учасниками.

4. Прийняття управлінських рішень, що розробляються всіма учасниками шляхом групового обговорення.

5. Цілі організації, які встановлюються шляхом групового обговорення.

6. Організація контролю, функції якого не сконцентровані в єдиному центрі, а розподілені між багатьма учасниками.

Р. Лайкерт вважав, що організаційні форми управління, які побудовані на базі класичної теорії, є неефективними, бо не враховують зміни зовнішніх умов, а саме: зростання конкуренції з боку підприємств інших держав, які мають відносно низьку собівартість виробництва і застосовують однакові технології; тенденції до індивідуальної свободи та ініціативи працівників, що сприяє скороченню апарату управління; більш високий рівень освіти, що веде до появи осіб, які приймають особисті відповідальні рішення; прагнення працівників до здорового способу життя та розвитку особистості; ускладнення технологій, що потребує постійного підвищення кваліфікації працівників.



Управління – це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні й соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У науковій літературі поняття «управління» трактується по-різному. І хоча всі визначення передбачають різні підходи, проте суть їх однакова, тому управління – це свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує й підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи тощо [5].

Управління – загальне поняття, яке поширюється на різноманітні об'єкти, явища, процеси (технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо), може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації.

Управління суб'єктом господарювання – це постійний системний вплив на діяльність для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату [21].

Управління бізнесом (англ. business management, management of a business) включає всі аспекти нагляду за бізнес-операціями.

Управління бізнесом – це акт розподілу ресурсів для ефективного досягнення бажаних цілей і завдань; воно включає планування, організацію, укомплектування персоналом, керівництво та контроль над організацією для досягнення мети [18].

Менеджмент (управління) суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його розміру, організаційно-правової форми господарювання, особливостей сфери діяльності тощо. Наприклад, якщо у суб'єктах мікропідприємництва, малого підприємництва та в частині суб'єктів середнього підприємництва управління здебільшого виконує власник (який в той же час є і менеджером), то у суб'єктах великого підприємництва його здійснює менеджер-професіонал [26].

Поведінка підприємства – це безпосередня та еволюційна його реакція на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Еволюційна модель підприємства на відміну від неокласичної визнає, що у підприємства немає

єдиного критерію оптимальності прийняття рішень. Цей критерій має строго індивідуальний характер, який враховує історичний досвід діяльності підприємства. Тут мова йде не про постійний, як у неокласичній теорії, а про динамічний критерій, що змінюється час від часу.

Характерним для еволюційної концепції є уявлення про підприємство як про двоїстий об'єкт: з одного боку, воно є членом ділової спільноти (популяції) й повною мірою відчуває на собі усі наслідки еволюції цього співтовариства, а з іншого – керується власними традиціями у визначенні напрямків діяльності, обсягів і пропорцій факторів, які залучаються.

Відповідно до господарського законодавства України підприємство є самостійним господарюючим уставним суб'єктом, яке володіє правами юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну та комерційну діяльність з метою отримання відповідного прибутку (доходу). Для здійснення своєї діяльності підприємство має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами та засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей підприємства та задоволення економічних інтересів його власників (рис. 1.1).

Характерними ознаками підприємства є:

- по-перше – проведення підприємницької діяльності, тобто самостійна, ініціативна, систематична діяльність на власний ризик з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та їх реалізація з метою одержання прибутку.
- по-друге – наявність статусу юридичної особи, ознаками якої є відокремлене майно, можливість від свого імені набувати майнових та особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражному або третейському судах. Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням, а промислове підприємство також товарний знак. Підприємство не може мати в своєму складі інших юридичних осіб.

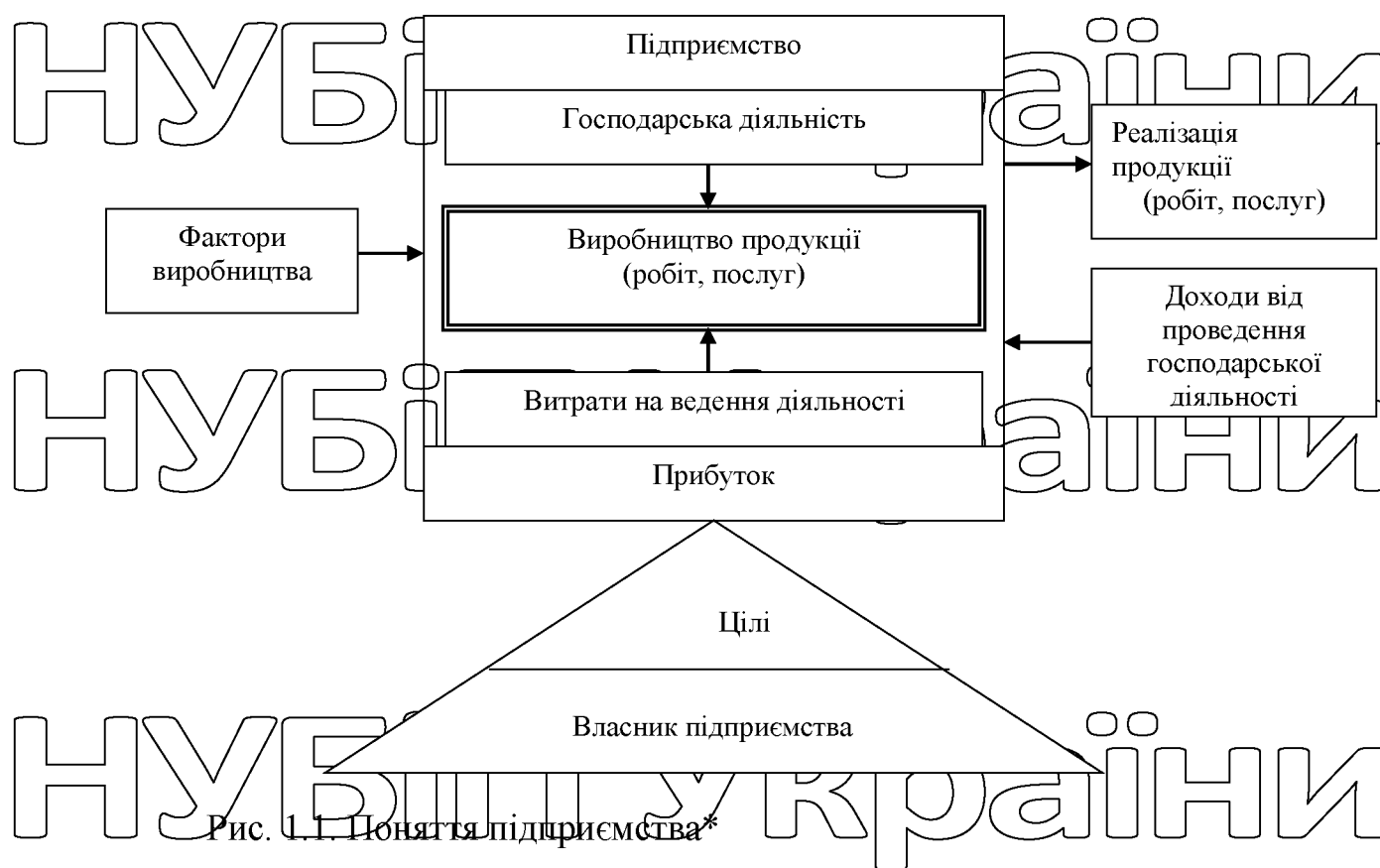


Рис. 1.1. Поняття підприємства\*

Примітка. \*Джерело: [55]

Виходячи з наведеного визначення не є підприємствами:

1. Організації, що не займаються підприємницькою діяльністю, до яких належать юридичні особи, які не ставлять за основну мету своєї діяльності отримання прибутку. Вони можуть створюватися в формі громадських або релігійних організацій, організацій орендарів та покупців, політичних партій, організацій, установ. Некомерційні підприємства можуть займатися підприємницькою діяльністю лише в обсягах, необхідних для досягнення їхньої статутної мети.

2. Відокремлені підрозділи підприємств. До них належать:

а) філії, структурно відокремлені частини юридичної особи, що знаходяться поза межами її розташування та виконують таку ж діяльність (виробничу, наукову), що й юридична особа в цілому. Філія має своє керівництво, яке підпорядковане керівному органу юридичної особи і діє на

підставі доручення, що отримується від відповідного керівного органу юридичної особи;

б) представництва, структурно відокремлені частини юридичної особи, які діють за межами розташування юридичної особи від її імені. Діяльність представництва обмежується виключно представницькими функціями (укладання угод, здача-приймання продукції тощо).

3. Громадяни, що займаються підприємницькою діяльністю без створення юридичної особи.

Діяльність підприємства здійснюється, як правило, на основі Статуту.

Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств - власником майна за участю трудового колективу. В Статуті підприємства

визначається найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна,

характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства.

З метою реєстрації утворення та підтвердження своєї дієспроможності підприємство проходить державну реєстрацію за місцем його знаходження.

Державний дозвіл на проведення окремих видів підприємницької діяльності видається у формі відповідного патенту або ліцензії.

Підприємство як організаційна одиниця, яка здійснює господарсько-фінансову діяльність, існує у всіх економічних системах та типах економічних

відносин. Однак характер функціонування підприємства та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються.

Директивно-керована економіка являє собою жорстку економічну систему, в якій практично усі види діяльності регулюються державою.

Характерними особливостями такого типу економічних відносин є: високий ступінь державного регулювання та втручання в економіку, тотальне державне

планування та розподіл, стимулювання учасників господарського процесу не за реальні результати діяльності, а за виконання планових завдань, перевага

державної власності

В цих умовах підприємства тільки формально були самостійними. По суті, вони розглядалися як складові частини єдиного народногосподарського комплексу. Держава визначала обсяги та структуру їх діяльності, напрямки збуту, суворо регламентувала ціни на продукцію, наділяла підприємство необхідними ресурсами та засобами, закріплювала за постачальниками та підрядниками, при необхідності «вибачала» збитки від господарської діяльності. Звичайно, що керування підприємством зводилося до розв'язання єдиного завдання: виконання плану у встановлені терміни за будь-яку ціну. Результати такої організації господарювання добре відомі: тотальний дефіцит, марнотратство, безгосподарність, суб'єктивна оцінка результатів праці.

Ринкова економіка, переваги якої доведені світовим досвідом, характеризується вільним підприємництвом господарюючих суб'єктів.

Основним принципом регулювання діяльності підприємств є ринкове саморегулювання з мінімально-необхідним (в залежності від ступеня зрілості та розвинутості ринкових відносин) ступенем державного регулювання.

Переважним видом власності є приватна та колективна власність, а основною цільовою функцією діяльності - отримання прибутку.

В умовах ринкової економіки продавці намагаються найвигодніше продати товари, а покупці найдешевше їх купувати. Їх інтереси врівноважуються у вільній грі сил попиту та пропозиції через механізм цін на ринку. Вільне формування виробництва та споживання, їх зрівняння на ~~нерегульованих~~ ринках сприяє як оптимальному забезпеченню товарами (продукцією), задоволенню потреб, так і росту добробуту підприємств та їх робітників при умові суспільного визнання результатів їхньої праці та об'єктивної оцінки результатів діяльності.

Господарський кодекс законодавче закріпив нові принципи функціонування підприємств, які відповідають умовам ринкової економіки, повністю змінив їх права та повноваження щодо всіх аспектів життєдіяльності підприємства. У відповідності з Кодексом підприємство самостійно [16]:

- планує свою діяльність та визначає перспективи її розвитку, виходячи з попиту на свою продукцію (послуги), рівня конкурентоспроможності, а також необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення доходів;

- здійснює матеріально-технічне постачання (забезпечення) власного виробництва та капітального будівництва через систему прямих угод (контрактів) з постачальниками та посередницькими організаціями, на товарних біржах;

- реалізує свою продукцію, інші матеріальні коштовності на основі прямих угод із споживачами, на основі бартерних угод, державного замовлення, через товарні біржі, мережу власних торгових підприємств та інше;

- самостійно або на договірній основі встановлює ціни на свою продукцію, роботи, послуги, майно, крім випадку державного регулювання цін на особливо значущі види продукції, а також при монопольному становищі підприємства на ринку;

- визначає чисельність та структуру робітників, обирає форми і системи оплати та стимулювання їхньої праці, розміри фонду оплати праці, враховуючи встановлені мінімальні соціальні гарантії та співвідношення між темпами росту оплати праці та випуску продукції;

- обирає банківську установу для здійснення розрахункових, кредитних та касових операцій, визначає характер та умови використання своїх вільних грошових коштів;

- здійснює (за наявності відповідної ліцензії) зовнішньоекономічну діяльність, отримує та використовує валютну виручку, а при необхідності - кредити від іноземних партнерів;

- проводить різноманітні операції з цінними паперами (випуск, реалізацію, купівлю);

- визначає напрямки та обсяги використання отриманого прибутку.

На рис. 1.2 наведено основні принципи підприємництва.

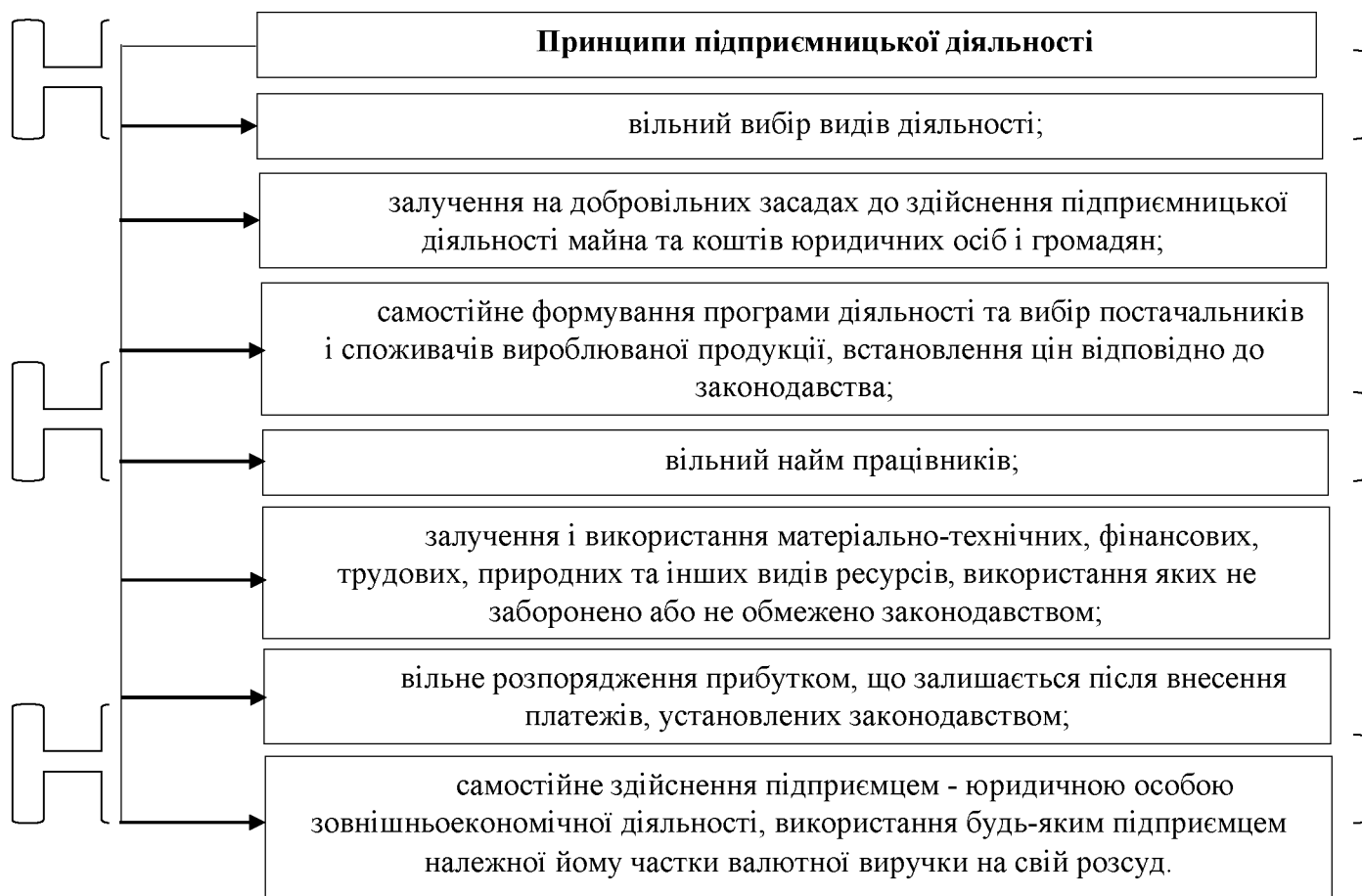


Рис. 1.2. Основні принципи підприємництва\*

Примітка. \*Джерело: [41]

Визначальні характеристики та проблеми основних сегментів підприємництва наведено в табл. 1.5.

Сильні та слабкі позиції українського підприємництва в глобальному контексті виявляє Глобальний індекс підприємництва і розвитку (англ. The Global Entrepreneurship & Development Index (GEDI)).

За оцінками GEDI-2019, Україна посідає 63-є місце серед 132 країн світу та 34-е місце в європейському регіоні. Порівняно з іншими європейськими країнами та із середніми показниками у світі Україна має надзвичайно низькі показники за такими позиціями:

- підтримка підприємництва в суспільстві;
- готовність підприємців ризикувати;
- рівень конкуренції;

# НУБІП України

Визначальні характеристики та проблеми основних сегментів підприємництва\*

Сегмент	Характеристики	Проблеми
Фізичні особи-підприємці	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розповсюдженість: найрозповсюдженіша форма господарювання</li> <li>Географія: присутні в усіх регіонах і типах населених пунктів</li> <li>Зайнятість: переважають самозайняті без найманих працівників (82%)</li> <li>Переважна сфера діяльності: торгівля і послуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фіктивне підприємництво задля оптимізації оподаткування</li> <li>Відсутні стимули до зростання бізнесу (спрощена система оподаткування не стимулює до зростання)</li> <li>Недостатність знань і навичок ведення бізнесу</li> <li>Недостатність доступу до фінансування</li> <li>Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> </ul>
Мікро-підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розповсюдженість: більше 80% всіх підприємств</li> <li>Географія: розповсюджені в усіх регіонах</li> <li>Продуктивність праці: 54% від середнього рівня по Україні</li> <li>Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%)</li> <li>Зайнятість: 12% зайнятих на підприємствах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> <li>Низька ефективність бізнесу</li> <li>Відсутні стимули для зростання бізнесу (дроблення бізнесу)</li> <li>Недостатність доступу до фінансування</li> <li>Недостатність знань і навичок ведення бізнесу</li> <li>Низький рівень інновацій</li> </ul>
Малі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розповсюдженість: близько 13% всіх підприємств</li> <li>Продуктивність праці: 70% від середнього рівня по Україні</li> <li>Переважна сфера діяльності: торгівля (більше 25%)</li> <li>Зайнятість: більше 15% зайнятих на підприємствах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність системи державної підтримки, в першу чергу стартапів</li> <li>Низька ефективність бізнесу</li> <li>Відсутні стимули для зростання бізнесу</li> <li>Недостатність доступу до фінансування</li> <li>Низький рівень інновацій</li> <li>Обмеженість можливостей для експорту</li> </ul>
Середні підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розповсюдженість: близько 5% всіх підприємств</li> <li>Географія: розташовані переважно в міських поселеннях</li> <li>Продуктивність праці: 91% від середнього рівня по Україні</li> <li>Зайнятість: найбільша частка робочих місць (43%)</li> <li>Сфери діяльності: більше 39% підприємств зайнято в промисловості</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежені можливості для експорту</li> <li>Недостатня кваліфікація менеджерів</li> <li>Відсутня стала співпраця з дослідницькими центрами та науковими установами</li> <li>Низька ефективність бізнесу</li> <li>Низький рівень інновацій</li> </ul>



Великі підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розповсюдженість: близько 0,1% підприємств</li> <li>• Географія: нерівномірна концентрація територією країни (Продуктивність праці: 145% від середнього рівня по Україні)</li> <li>• Ефективність: найбільша частка збиткових підприємств (48,2%)</li> <li>• Зайнятість: значна частка робочих місць (30%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання застарілих технологій і обладнання</li> <li>• Відсутня стала співпраця з дослідницькими центрами та науковими установами</li> <li>• Висока енергоємність виробництва</li> <li>• Високий соціальний тиск на підприємства</li> <li>• Негнучкість у зміні асортименту товарів і послуг</li> </ul>
---------------------	--	--

Примітка) \* Джерело: [16; 28; 33]

– можливості для заснування бізнесу та продукування інновацій.

Порівняльний аналіз динаміки інноваційної діяльності на Європейському континенті надає Європейське Інноваційне Табло (анг. European Innovation Scoreboard). Європейське Інноваційне Табло оцінює відносні сильні та слабкі сторони національних інноваційних систем та допомагає країнам ідентифікувати сфери, які потребують удосконалення. Відповідно до Європейського Інноваційного Табло, Україна належить до країн, які не відзначаються особливими інноваціями.

Порівняно із середнім значенням у ЄС, рівень інноваційної діяльності в Україні становить 34%. За всіма категоріями, за якими здійснюється оцінка, Україна має нижчі оцінки порівняно з країнами-членами ЄС, окрім одного – чисельність населення із завершеною вищою освітою. Найбільше відставання зафіксовано за кількістю зареєстрованих промислових зразків і торгових марок у ЄС, доступністю венчурного капіталу.

Таким чином підприємство як організаційна одиниця, яка здійснює господарсько-фінансову діяльність, існує у всіх економічних системах та типах економічних відносин. Однак характер функціонування підприємства та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються. Вільне формування виробництва та споживання сприяє як оптимальному забезпеченню товарами (продукцією), задоволенню потреб, так і росту виробництва підприємств та їх працівників.

### 1.3. Методичні підходи до моделювання ефективної системи управління підприємницькою діяльністю

Моделювання є важливим засобом розв'язання багатьох економічних завдань і, зокрема, проведення аналітичного дослідження. Модель – це умовний об'єкт дослідження, тобто матеріальне чи образне відображення реального об'єкта, процесу його функціонування в конкретному середовищі. При цьому слід враховувати той факт, що вихідні результати моделі до певної міри спрощено відображають сутність глибинних процесів економічного розвитку внаслідок застосування специфічних принципів, притаманних характеру моделювання. Отже, метод моделювання – це конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найбільш суттєвих характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації [68].

Прикладами економічних моделей є моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних, факторних і фінансових ринках тощо.

Кінцевою метою підприємницької діяльності є досягнення успіху. Така мета є спільною як для великих корпорацій, так і для дрібних підприємців. Але на цьому спільне для усіх видів бізнесу закінчується, тому що в поняття підприємницького успіху різні підприємницькі структури можуть закладати власний зміст.

Відповідно до мети підприємницької діяльності визначаються конкретні завдання щодо їх досягнення, тобто завдання вказують на безпосередні цілі підприємницької діяльності. Основними з них наведені на рис. 1.3.

Планування цілей підприємницької діяльності складається з таких етапів.

1. Визначення проміжних цілей.
2. Визначення операційних цілей.
3. Визначення завдань.

Під поняттям «функція підприємницької діяльності» розуміють здійснення діяльності з виробництва та обміну з іншими елементами

підприємницького середовища. Виділяються такі функції підприємницької діяльності:

### Основні завдання щодо досягнення мети підприємницької діяльності

Отримання прибутку в певному розмірі, який дозволяє розвивати бізнес

Накопичення достатнього розміру грошових коштів, необхідних для забезпечення фінансової стійкості бізнесу

Забезпечення конкурентних переваг на власному сегменті ринку

Реалізація власних амбіцій тощо

Рис. 1.3. Основні завдання щодо досягнення мети підприємницької діяльності\*

Примітка \*Джерело: [21]

- функція ведення фінансів та обліку;
- функція управління персоналом (кадрова функція);
- функція матеріально-технічного забезпечення;
- процесійна (виробнича) функція;
- функція маркетингу.

З огляду на сутність підприємницької діяльності, ототожнювати бізнес та його функції було б великою помилкою, яка є досить поширеною. Інакше кажучи реалізація функцій підприємницької діяльності зовсім не гарантує досягнення підприємницького успіху. Так, один із найвидатніших економістів ХХ століття Йозеф Шумпетер, відзначав два основні погляди на бізнес: консервативний та новаторський [26]. Відповідно до них існує дві концепції бізнесу та два типи поведінки підприємців. Консервативний підхід зосереджується на питаннях управління ресурсами та виконанні окремих функцій бізнесу (маркетингу, управління персоналом тощо). Тому він ще має назву технократичний. Згідно з цим підходом, бізнес це діяльність, здійснювана приватними особами чи підприємствами (організаціями) по витягу

природних благ, чи виробництву, придбанню і продажу товарів чи надання послуг в обмін на інші товари, послуги або гроші до взаємної вигоди зацікавлених сторін.

Специфіка проблеми проектування організаційних форм управління полягає в тому, що вона не може бути адекватно представлена у вигляді завдання формального вибору найліпшого варіанта організаційної структури за чітко сформульованим, однозначним, математично вираженим критерієм оптимальності. Це кількісно-якісна, багатокритеріальна проблема, що

вирішується на основі поєднання наукових формалізованих методів аналізу, оцінки, моделювання організаційних систем з суб'єктивною діяльністю топ-менеджерів, фахівців і експертів з вибору та оцінки альтернативних варіантів

організаційних форм управління. Процес організаційного проектування полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці та

прийнятті до практичної реалізації найефективніших варіантів управлінських рішень. Проектування організаційних форм управління здійснюється на основі таких взаємодоповнюючих методів, які наведена на рис. 1.4.

#### Методи проектування організаційних форм управління

аналогій

експертно-аналітичного

структуризації цілей

організаційного моделювання

Рис. 1.4. Методи проектування організаційних форм управління\*

Примітка. \*Джерело: [66]

Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, що виправдали себе в організаціях з характеристиками,

аналогічними характеристикам організації, яка проектується; цілями, типом технологій, специфікою зовнішнього оточення, розміром тощо. До методу аналогій відноситься відпрацювання типових структур управління виробничо-господарськими організаціями, визначення меж і умов їх застосування.

Використання методу аналогій базується на двох взаємодоповнюючих підходах. Перший з них полягає у виявленні для кожного типу виробничо-

господарських організацій значень та тенденцій зміни основних організаційних характеристик і відповідних їм організаційних форм і методів управління, які, виходячи з конкретного досвіду або наукових обґрунтувань, доводять свою ефективність. Другий підхід являє собою типізацію найзагальніших принципів рішень щодо характеру та взаємозв'язків елементів апарату

управління та окремих посад в певних умовах функціонування організацій даного типу, а також розробку окремих нормативних характеристик апарату управління для цих організацій.

Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні та аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням її керівників та інших працівників для виявлення специфічних особливостей, проблем, «вузьких місць» в роботі, а також для розробки раціональних рекомендацій з формування апарату управління (або його перебудови), виходячи з кількісних оцінок ефективності оргструктури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення та впровадження прогресивних тенденцій у сфері організації управління. Цей метод, що є найгнучкішим та

універсальним, застосовується в тісному поєднанні з методом аналогій та структуризації цілей і має різноманітні форми реалізації. У першу чергу, до них відноситься здійснення діагностичного аналізу особливостей діючої організації та проблем в системі управління нею або в організаціях, аналогічних тій, що створюється, для вирішення виявлених проблем в проектованій структурі

управління. Сюди ж відноситься і проведення експертних опитувань керівників і членів організації для виявлення окремих характеристик побудови та функціонування апарату управління, обробка одержаних експертних оцінок

статистико-математичними методами (рангової кореляції, факторного аналізу, обробки списків тощо).

До експертних методів слід віднести також розробку та застосування наукових принципів формування організаційних структур управління. Під ними розуміються виведені з передового досвіду управління та наукових узагальнень основні правила, виконання яких спрямовує діяльність фахівців при розробці рекомендацій з раціонального проектування та удосконалення організаційних форм управління. Принципами формування організаційних форм управління є єдиноначальність або колективне керівництво, спеціалізація, сполучення функціонального і програмно-цільового управління тощо.

Особливе місце серед експертних методів посідає розробка, або графічних, або табличних описів організаційних структур, або процесів управління. До такого роду описів відносяться, зокрема, маршрутна технологія виконання управлінських функцій або їх етапів, заснована на принципах наукової організації праці, а також прогресивні методи і технічні засоби виконання управлінських робіт, порядок, регламентуючий їх виконання.

Метод структуризації цілей передбачає визначення системи цілей організації, їх кількісне та якісне формулювання, а також наступний аналіз організаційних структур з огляду їх відповідності системі цілей. Цей метод найчастіше використовується у такі етапи:

- розробка системи («дерева») цілей, що являє собою структурну основу для ув'язування всіх видів організаційної діяльності, виходячи з кінцевих результатів, незалежно від розподілу цих видів діяльності за організаційними підрозділами та програмно-цільовими підсистемами в організації;
- експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури з огляду організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей, додержання принципу однорідності цілей, що ставляться перед кожним з підрозділів, визначення взаємовідносин різних рівнів керівництва, підпорядкованості, кооперації підрозділів на основі взаємозв'язків їх цілей тощо;

• складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і за комплексними міжфункціональними видами діяльності, де регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі та управлінські процеси, інформація); конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність; права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів.

Метод організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних та інших форм відображення розподілу повноважень та відповідальності в організації, які є базою для побудови, аналізу, оцінки різних варіантів організаційних структур з урахуванням взаємозв'язків їх складових.

Науково визнані декілька основних типів організаційних моделей, які наведено на рис. 1.5.

#### Науково визнані основні типи організаційних моделей

математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур

графоаналітичні моделі організаційних систем

натурні моделі організаційних структур і процесів

математико-статистичні моделі залежностей між похідними чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур

Рис. 1.5. Науково визнані основні типи організаційних моделей\*

Примітка \*Джерело: [66]

Розглянемо більш детально науково визнані декілька основних типів організаційних моделей:

• математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей або ж за допомогою машинних імітаційних мов (моделі

багатоступінчастої оптимізації, моделі системної «індустріальної» динаміки тощо);

- графоаналітичні моделі організаційних систем, що являють собою мережеві, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків. Вони дають можливість аналізувати їхню спрямованість, характер, причини виникнення, оцінювати різні варіанти групування взаємопов'язаних видів діяльності в однорідні підрозділи, розглядати варіанти розподілу прав та відповідальності між різними рівнями керівництва («метасхемні» описи матеріальних, інформаційних, грошових потоків; матриці розподілу повноважень та відповідальності, органіграми процесів прийняття рішень; таблиці коефіцієнтів зв'язків між функціями виробництва і управління тощо);

- натурні моделі організаційних структур і процесів, що полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах. До них відносяться

організаційні експерименти, заздалегідь сплановані та контрольовані перебудови структур і процесів в реальних організаціях; управлінські ігри – дії працівників (учасників гри), що базуються на заздалегідь встановлених правилах з оцінкою їх поточних та довгострокових наслідків за допомогою ЕОМ;

- математико-статистичні моделі залежностей між похідними чинниками організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збирання, аналізу та обробки емпіричних даних про організації, які функціонують в аналогічних умовах (моделі залежності чисельності ПП і службовців від виробничо-технологічних характеристик організації; залежності показників і спеціалізації, централізації, стандартизації управлінських робіт від типу організаційних завдань та інших характеристик тощо).

Процес проектування організаційних форм управління має ґрунтуватися на сумісному використанні охарактеризованих вище методів. На стадіях композиції та структуризації найбільшого значення набувають метод



структуризації цілей, експертно-аналітичний метод, а також виявлення і аналіз організаційних прототипів. Більш формалізовані методи мають бути використані для поглибленої преробки організаційних форм і механізмів окремих підсистем на стадії регламентації. Для проектування організаційних структур новостворюваних організацій ключову роль відіграють формально-аналітичні методи і моделі, для удосконалення діючих – діагностичні обстеження та експертне вивчення організаційної системи.

Вибір методу вирішення тієї або іншої організаційної проблеми залежить від її характеру, а також від можливостей проведення відповідного дослідження (наявності методики, необхідної інформації, кваліфікованих фахівців та термінів розробки рекомендацій).

Зміст процесу формування організаційної структури є здебільшого універсальним. Він містить формулювання цілей та завдань, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення (включаючи чисельність працюючих), розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють і регулюють форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління.

Цей процес можна організувати у три етапи:

- 1) формування загальної структурної схеми апарату управління;
- 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними;
- 3) регламентація організаційної структури.

Перший етап – формування загальної структурної схеми в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики організації, а також напрями, за якими має бути здійснене детальніше проектування як організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи (внутрішньоорганізаційного економічного механізму, способів переробки інформації, кадрового забезпечення).

До принципових характеристик організаційної структури, що визначаються на цьому етапі, можна віднести цілі виробничо-господарської системи і проблеми, які необхідно вирішувати; загальну специфікацію

функціональних і програмно-цільових підсистем, що забезпечують їх досягнення; кількість рівнів в системі управління; ступінь централізації і децентралізації повноважень і відповідальності на різних рівнях; основні форми взаємовідносин даної організації з оточуючим середовищем; вимоги до економічного механізму, форми обробки інформації, кадрове забезпечення організаційної системи.

Розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними – головна особливість другого етапу процесу проектування організаційної структури управління. Вона полягає в реалізації організаційних рішень не тільки в цілому по великих лінійно-функціональних та програмно-цільових блоках, а також по самостійних (базових) підрозділах апарату управління з розподілом конкретних завдань між ними і побудовою внутрішньої організаційних зв'язків. Під базовими підрозділами маються на увазі самостійні структурні одиниці, які організаційно поділяються на лінійно-функціональні та програмно-цільові підсистеми. Базові підрозділи можуть мати свою внутрішню структуру.

Третій етап – регламентація організаційної структури – передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління та процедур управлінської діяльності. Вона містить визначення складу внутрішніх елементів базових підрозділів, проектною чисельності підрозділів, густоті основних видів робіт і фахового та кваліфікаційного складу виконавців; розподіл завдань і робіт між конкретними виконавцями; встановлення відповідальності за їх виконання; розробку процедур виконання управлінських робіт в підрозділах, в тому числі на основі автоматизованої обробки інформації; розробку порядку взаємодії підрозділів при виконанні взаємопов'язаних комплексів робіт; розрахунки витрат на управління і показників ефективності апарату управління організаційної структури, що проектується.

Для випадків, коли необхідна деталізована регламентація відповідальності по окремих етапах розробки і прийняття рішень при виконанні особливо складних завдань, що потребують взаємодії багатьох ланок і рівнів управління, розробляються органіграми.

Органіграма — це графічна інтерпретація процесу виконання управлінських функцій, їх етапів та робіт, що в них входять. Вона описує розподіл організаційних процедур розробки та прийняття рішення між підрозділами, їх внутрішніми структурними органами і окремими працівниками. Суміщення організаційного алгоритму механізму управління з алгоритмом технологічної обробки інформації, що здійснюється шляхом побудови органіграми, дозволяє ув'язати процес раціоналізації технологічних маршрутів та інформаційних потоків з упорядкуванням взаємозв'язків між структурними елементами систем управління, що виникають при організації узгодженого виконання завдань і функцій. Органіграми не відбивають інформаційного змісту робіт, що виконуються, вони фіксують лише організацію управлінського процесу у вигляді розподілу повноважень і відповідальності за забезпечення, розробку та прийняття управлінських рішень.

Як показав досвід, при формуванні структур програмно-цільового управління поряд з органіграмами або замість них доцільно розробляти карти (матриці) розподілу прав і відповідальності між органами лінійно-функціональної і програмно-цільової структур. У цих документах детальніше та наочніше, ніж в органіграмах, фіксуються конкретні права прийняття рішень, розподілена відповідальність декількох органів за різні аспекти одного результату, роль колегіальних та консультативних органів прийняття рішень. Сукупність документів, розроблених на всіх етапах проектування, разом з пояснювальною запискою складає проект організаційної структури управління.

Приведення структури у відповідність до нових умов є одним з найважливіших завдань управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються доти, поки не з'явиться тверда впевненість в тому, що для цього існують серйозні причини, які викликають їх необхідність.

Таким чином, кінцевою метою підприємницької діяльності є досягнення успіху. Хоча в поняття підприємницького успіху різні підприємницькі

структури можуть закладати власний зміст. Реалізація функцій підприємницької діяльності зовсім не гарантує досягнення підприємницького успіху. Процес організаційного проектування полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці та прийнятті до практичної реалізації найефективніших варіантів управлінських рішень.

### Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів управління підприємницькою діяльністю дало змогу зробити наступні висновки.

1. Питання про місце та роль підприємства в економічній системі суспільства не має однозначного тлумачення. В економічній літературі щодо цього висловлюються різні точки зору. Підприємство – це організаційно-господарська творчість, яка докорінним чином відрізняється від звичайної ділової активності, що ґрунтується на використанні готових перевірених схем господарювання. Творчий, новаторський характер підприємництва надає особливий статус її носію – особистості, яка не «підлаштовується», як це відбувається у менеджера або керівника вже створеної компанії, під форми налагодженого виробництва.

2. Менеджмент (управління) суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його розміру, організаційно-правової форми господарювання, особливостей сфери діяльності тощо. Підприємство як організаційна одиниця, яка здійснює господарсько-фінансову діяльність, існує у всіх економічних системах та типах економічних відносин. Однак характер функціонування підприємства та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються. Вільне формування виробництва та споживання сприяє як оптимальному забезпеченню товарами (продукцією), задоволенню потреб, так і росту добробуту підприємств та їх робітників.

3. Метод моделювання – це конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найбільш суттєвих

характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації. Прикладами економічних моделей є моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних, факторних і фінансових ринках тощо. Кінцевою метою підприємницької діяльності є досягнення успіху.

Хоча в поняття підприємницького успіху різні підприємницькі структури можуть закладати власний зміст. Реалізація функцій підприємницької діяльності зовсім не гарантує досягнення підприємницького успіху. Процес організаційного проектування полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці та прийнятті до практичної реалізації найефективніших варіантів управлінських рішень.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ 2

# ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ДЕРБІ»

## 2.1. Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торговий дім «Дербі» зареєстрована 30.10.1997 за юридичною адресою 26223, Кіровоградська обл., Маловисківський р-н, селище міського типу Смоліне, вулиця Козакова, будинок 43.

Метою діяльності «Торговий дім «Дербі» є здійснення господарської, комерційної та інших видів діяльності та отримання прибутку на підставі задоволення суспільних потреб в товарах та послугах, що визначені предметом діяльності, а також задоволення соціально-економічної зацікавленості акціонерів Товариства та членів трудового колективу, які не є акціонерами Товариства, згідно діючого Статуту.

Основний вид діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності:

47.19 Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

47.30 Роздрібна торгівля паливом.

Предметом діяльності підприємства «Торговий дім «Дербі» є: надання послуг промислового та побутового характеру; торгівельна діяльність; оренда основних засобів; заготівельно-торгівельна діяльність; посередницька діяльність; закордонна торгівельна діяльність та посередництво; надання транспортних та інших видів послуг; та інша діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України.

Підприємство є власником: майна та грошових коштів, переданих йому засновником та учасниками у власність; продукції, виробленої та реалізованої підприємством, одержаних доходів, внаслідок господарської діяльності;

доходів від цінних паперів, безоплатних або благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян, іншого майна, набутого на підставах, не заборонених чинним законодавством.

Процес постачання на підприємство починається зі збору та аналізу інформації про стан та кон'юнктуру ринку необхідних підприємству товарно-матеріальних ресурсів, обсяги пропозиції товарів, умови їх постачання та ціни, перелік основних постачальників, місця їх розташування, статус та інше. Ними питаннями на підприємстві займається комерційний відділ. При вивченні ринку закупок сировинних та матеріальних ресурсів визначаються канали розподілу ресурсів, якими користуються виробники окремих видів продукції. При постачанні на підприємство товарів використовується складська форма, тобто товари постачаються на склади підприємства, після чого відбувається їх розподіл за відділами. Також слід зазначити, що 100% постачання товарів на підприємство здійснюється централізовано. Такий вибір є найоптимальнішим з мінімальними затратами.

Як матеріально – технічне постачання, так і забезпечення підприємства товарами здійснюється на основі широко розгалуженої системи господарських зв'язків з поставок. Правовою формою регулювання господарських відносин підприємства з постачальниками є договір поставки. Взаємовідносини між партнерами за договором базуються на правових нормах цивільного законодавства. Основним нормативно-правовим документом для регулювання комерційних взаємовідносин ТОВ «Торговий дім «Дербі» з постачальниками товарів являється Цивільний кодекс України, в якому викладаються загальні положення договірного права, які включають поняття та умови договору, порядок розв'язання переддоговірних спорів, порядок і зміну розірвання договору, порядок забезпечення виконання договірних обов'язків і таке інше. Основними методами закупки товарів є: гуртові закупки сировини однією партією; гуртові закупки з періодичною поставкою узгодженими партіями; гуртові закупки з одержанням матеріалів за потребою; разові закупки; різні комбінації перерахованих методів. Кожний метод має свої переваги та недолки,

які враховуються на підприємстві для скорочення часу та витрат, пов'язаних із закупівлею товарів.

Вибір методу закупівлі здійснюється окремо за кожним видом (групою) товарів. Він визначається станом ринку закупок, каналами розподілу, необхідною кількістю продукції, що закуповуються, жорсткістю обмежень щодо обсягу складських приміщень та фінансових ресурсів, чутливістю цін закупок до методу закупки, умовами оплати, характером та ступенем довіри у відносинах з постачальниками. В умовах ринкової економіки підприємство повністю вільне у виборі постачальника необхідних матеріальних ресурсів.

Вибір постачальника здійснюється на підставі основних та додаткових критеріїв, які визначають доцільність укладення угоди закупки з конкретним постачальником порівняно з іншими альтернативними варіантами.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз основних фінансово-економічних показників, які характеризують підприємство. Даний аналіз ґрунтується на даних фінансової звітності підприємства (додаток А-Б).

Першим кроком нашого дослідження є аналіз фінансово-майнового стану (табл. 2.1).

Проаналізувавши активи підприємства можна зробити висновки про те, що загальний обсяг активів підприємства, а відповідно й капіталу, на початок 2019 року становив 9 559 тис. грн, у наступному періоді відбулося його значне зростання (на 208,63%) і потім спостерігається його постійне зменшення. На кінець 2021 року його обсяг становив 17116 тис. грн. Ці зміни були зумовлені зростанням необоротних активів (за рахунок придбання основних фондів), та зменшенням обсягів оборотних активів (скорочення обсягів дебіторської заборгованості та товарних запасів).

Обсяг власного капіталу підприємства на початок 2019 року становив 182 тис. грн (з яких 46 тис. грн складав статутний фонд, а решта приходилася на нерозподілений прибуток). У наступних періодах відбувалось поступове зростання власного капіталу, за рахунок збільшення обсягу нерозподіленого прибутку. За 3 роки обсяг власного капіталу підприємства зріс майже у 2,6 разів.



# НУВБІП УКРАЇНИ

Динаміка фінансово-майнового стану ТОВ «Торговий дім «Дербі»,  
тис. грн\*

Показники	Значення за період				Абсолютне відхилення, +/-			Відносне відхилення, %		
	на 01.01.19 р.	на 01.01.20 р.	на 01.01.21 р.	на 01.01.22 р.	на 01.01.20 р.	на 01.01.21 р.	на 01.01.22 р.	на 01.01.20 р.	на 01.01.21 р.	на 01.01.22 р.
1.Активи, усього	9559	29502	21160	17116	19943	-8342	-4043	208,63	-28,28	-19,11
у т.ч.:										
1.1.Необоротні активи	197	623	938	1537	426	315	599	216,62	50,59	63,84
1.2.Оборотні активи	9362	28879	20222	15580	19517	-8657	-4642	208,46	-29,98	-22,96
2.Пасиви, усього	9559	29502	21160	17116	19943	-8342	-4043	208,63	-28,28	-19,11
у т.ч.:										
2.1.Власний капітал	182	127	209	466	-55	82	257	-30,30	64,82	123,36
2.2.Поточні зобов'язання	9377	29375	20951	16651	19998	-8424	-4301	213,26	-28,68	-20,53

Примітка. \* Розраховано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Обсяг поточних зобов'язань підприємства в цілому за 2019-2021 рр. зріс.

Їх обсяг на початок 2019 року становив 9377 тис. грн, а на кінець 2021 року – 16651 тис. грн.

На рис 2.1 зображено структуру майна підприємства.

З даних рисунку 2.1 видно, що у складі майна підприємства переважають оборотні активи, на долю яких в середньому за 2019-2021 рр. приходилося 95,74%, решту (4,26%) займали необоротні активи.

На рис 2.2 зображено структуру капіталу підприємства.

У складі ж капіталу підприємства переважають поточні зобов'язання (переважна їх частка приходиться на кредиторську заборгованість), на їх долю

в середньому за 2019-2021 рр. припадає 98,7%, а решта (1,3%) – на власний капітал.

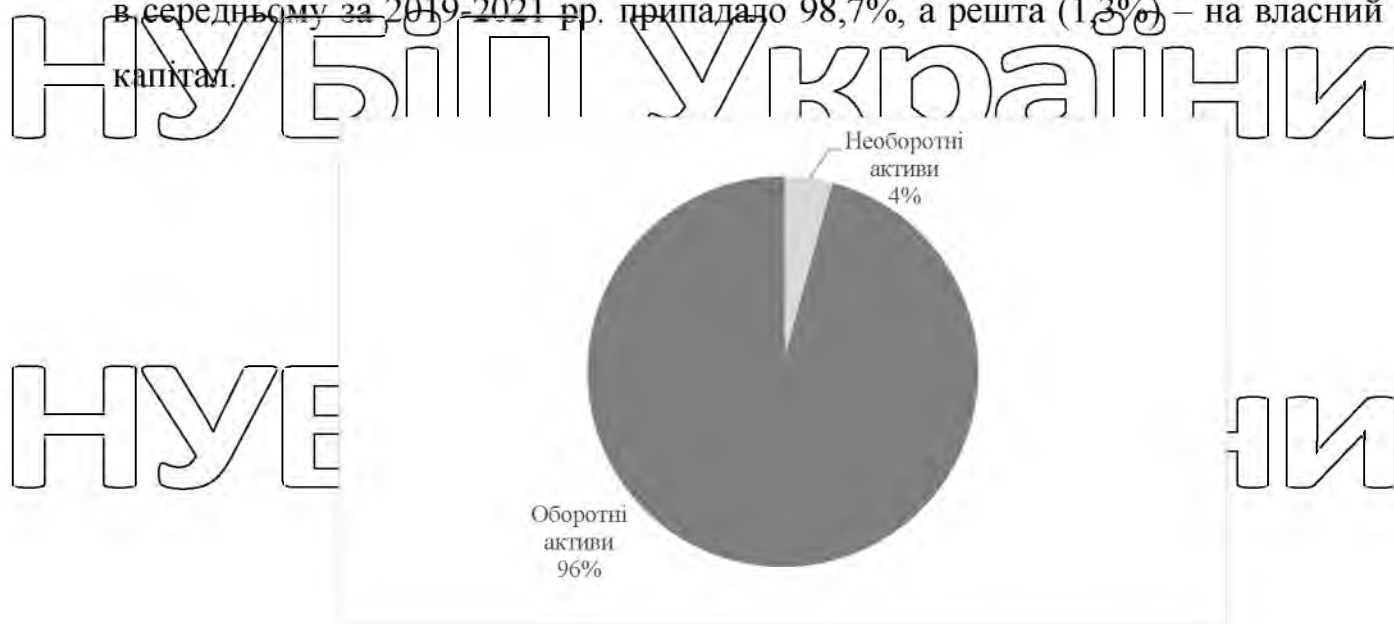


Рис. 2.1. Структура активів ТОВ «Торговий дім «Дербі» в середньому за

2019-2021 рр.\*

Примітка. \*Побудовано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»



Рис. 2.2. Структура капіталу ТОВ «Торговий дім «Дербі» в середньому за 2019 – 2021 рр.\*

Примітка. \*Побудовано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Виходячи з того, що у складі активів ТОВ «Торговий дім «Дербі» переважають оборотні активи, а у складі пасивів – поточні зобов'язання, то коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться у оптимальних межах. Але,

враховуючи те, що у складі оборотних активів переважають товарно-матеріальні запаси, то коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності нижче своїх оптимальних значень. Переважання поточних зобов'язань підприємства

над власним капіталом забезпечує підприємству низьке фінансове становище (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Показники	Значення за період				Абсолютне відхилення, +/-		
	на 01.01.19 р.	на 01.01.20 р.	на 01.01.21 р.	на 01.01.22 р.	на 01.01.20 р.	на 01.01.21 р.	на 01.01.22 р.
	<b>1. Показники платоспроможності підприємства</b>						
1.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,06	0,03	0,07	-0,15	-0,03	0,04
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,47	0,32	0,35	0,22	-0,15	0,03	-0,13
1.3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,98	0,97	0,94	-0,02	-0,02	-0,03
<b>2. Показники фінансової стійкості підприємства</b>							
2.1. Коефіцієнт автономії	0,02	0,00	0,01	0,03	-0,02	0,01	0,02
2.2. Коефіцієнт мультиплікації власного капіталу	52,67	233,21	101,5	36,75	180,55	-131,73	-64,73
2.3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,02	0,00	0,01	0,03	-0,02	0,01	0,02
2.4. Коефіцієнт загальної заборгованості	0,98	1,00	0,99	0,97	0,02	-0,01	-0,02
2.5. Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	51,67	232,21	100,5	35,75	180,55	-131,73	-64,73
2.6. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,01	0,01	0,03	0,08	0,00	0,02	0,05

Примітка. \*Розраховано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

В цілому політику фінансування підприємства, яка склалася на

підприємстві можна охарактеризувати, як агресивну. Такій політиці властиві значні ризики, але й високий рівень прибутковості. Позитивним є покращення фінансового стану підприємства на кінець 2021 року.

Наступним кроком нашого дослідження є аналіз результатів діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників економічної ефективності діяльності  
ТОВ «Торговий дім «Дербі»\***

Показники	Значення за період			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	80612	109080	113449	28468	4369	35,3	4,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	75288	100236	102739	24948	2503	33,1	2,5
Валовий прибуток	5324	8845	10710	3520	1866	66,1	21,1
Адміністративні витрати	234	194	260	-40	66	-17,2	34,3
Витрати на збут	5149	8432	10195	3284	1763	63,8	20,9
Інші операційні витрати	8	1	101	-7	100	-90,2	12550
Прибуток від операційної діяльності	-66	218	292	284	74	-427,9	34
Чистий прибуток	-55	162	257	217	95	-394,5	58,8

Примітка. \*Розраховано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Оцінюючи результати діяльності ТОВ «Торговий дім «Дербі» слід зазначити, що на підприємстві відбувається щорічне зростання обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції в цілому за 2019-2021 рр. зріс з 80612 тис. грн до 113449 тис. грн, що слід відмітити позитивно.

В цілому, аналіз динаміки доходів та витрат підприємства у 2019-2021 рр. дозволяє відмітити ряд позитивних змін, до яких у першу чергу належить збільшення фінансових результатів від операційної діяльності, та зменшення рівня собівартості та операційних витрат. Ці зміни призвели до того, що

результат фінансово-господарської діяльності підприємства у 2019 році був від'ємний і обсяг збитку підприємства становив 55 тис. грн, у наступному періоді підприємство вже працювало прибутково, обсяг прибутку у цьому періоді склав 162 тис. грн, а у 2021 році його обсяг зріс на 58,8% і становив 257 тис. грн.

У табл. 2.4 наведено динаміку показників рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

### Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Показники	Значення за період			Абсолютне відхилення, +/-	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
1. Коефіцієнти рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства					
1.1. Операційна рентабельність	-0,069	0,166	0,214	0,235	0,048
1.2. Загальна рентабельність	-0,057	0,250	0,252	0,307	0,002
1.3. Чиста рентабельність	-0,057	0,124	0,189	0,181	0,065
1.4. Рентабельність операційних витрат	-1,020	1,878	2,435	2,898	0,557
2. Коефіцієнти рентабельності активів і капіталу					
2.1. Рентабельність власного капіталу	-0,357	0,967	0,763	1,324	-0,204
2.2. Рентабельність активів	-0,282	0,640	1,344	0,921	0,705
2.3. Рентабельність виробничого потенціалу	-0,445	0,975	1,924	1,420	0,949
2.4. Рентабельність оборотних активів	-0,288	0,660	1,437	0,948	0,777

Примітка. \* Розраховано за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Отримані результати свідчать про те, що в результаті того, що результат фінансово-господарської діяльності підприємства у 2019 році був негативним (підприємство працювало збитково), то усі показники рентабельності були від'ємні. Рентабельність діяльності підприємства є низькою, через низькі обсяги прибутку, позитивним є її зростання у 2021 році.

Підводячи підсумки проведеного дослідження, слід зазначити, що підприємству слід працювати над підвищення ефективності своєї діяльності.

## 2.2. Аналіз середовища функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Управляти сучасним підприємством неможливо без врахування ризиків і невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовищ, в якому функціонують підприємства. Сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища організації в такій же мірі, як і погрози і можливості, визначають умови успішного функціонування досліджуваного підприємства – суб'єкта малого бізнесу в Україні.

Ідентифікація можливостей і загроз для функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» – процес виявлення, дослідження та опис можливостей і загроз, які можуть вплинути на його функціонування. Жодне підприємство не може існувати без постійної (не завжди добровільної) взаємодії, наприклад, з органами законодавчої і виконавчої влади, засобами масової інформації, з іншими підприємствами. На його діяльність безпосередньо або опосередковано впливає безліч суб'єктів ринкових відносин і зовнішніх чинників. Оскільки вони є як джерелом нових можливостей, так і серйозної загрози, то їх необхідно знати, постійно вивчати, вміти прогнозувати тенденції їх розвитку, використовувати можливості, що надаються ними, для досягнення своїх цілей і вироблення стратегії поведінки.

У науковій літературі існує близько 50 методів якісного і кількісного аналізу функціонування підприємств, серед них чимало методів, які можна використовувати і для ідентифікації можливостей і загроз для функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі». Наразі найбільш поширеними методами є такі: «мозковий штурм»; метод Дельфі; метод номінальних груп; картки Кроуфорда; ідентифікація основної причини; аналіз переваг і недоліків, можливостей і загроз (SWOT-аналіз); метод аналогії; метод Монте Карло; STEEPLED-аналіз з додаванням аналізу ринків, аналіз бізнес-процесів тощо [19; 23; 31].

У межах даної роботи з метою ідентифікації можливостей і загроз для функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» в Україні обрано PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

Оцінка зовнішнього середовища непрямого впливу функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка зовнішнього середовища непрямого впливу функціонування ТОВ «Торговий дім «Дербі» (PEST-аналіз)\*

<i>Політика</i>		<i>Економіка</i>	
P	Війна в країні. Нестабільна політична ситуація	E	Нестабільний економічний розвиток держави. Перспективи розвитку економіки на найближчі 5 років є невтішними.
	Постійна зміна керівництва державних регулюючих органів		Високий рівень інфляції
	Зміна та недосконалість законодавства		Недофінансування державних інвестиційних програм
	Пряме державне регулювання галузі		Відсутність резервного або інвестиційного фонду розвитку галузі
S	Відсутність реалізації нормативно - правового забезпечення щодо регулювання питань надання фінансової допомоги підприємствам галузі та проведення відповідної кредитної політики	T	Дорогі внутрішні кредитні ресурси
			Нерозвиненість внутрішнього інвестиційного ринку
	Зміни в структурі доходів населення.		Нерозвиненість фінансового ринку, відсутність презерного приватизаційного механізму
			Зміна структури витратів населення
<i>Соціум</i>		<i>Технологія</i>	
Зміни в структурі доходів населення.		Застаріле обладнання, яке не орієнтовано на економію енергоносіїв	
Зміна структури витратів населення		Низька ефективність залучення нових технологій, розробки та впровадження ноу-хау	

Примітка. \*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Також важливим при дослідженні середовища підприємства є визначення його сильних та слабких внутрішніх сторін, зовнішніх можливостей та загроз. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Торговий дім «Дербі» на ринку України представлені в табл. 2.6.

## SWOT-аналіз ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Зовнішнє середовище

## Можливості:

1. Політика уряду на післявоєнне відбудовування країни, розвиток торгівлі, створення програм розвитку національного виробництва;
2. Невисока конкуренція в регіоні діяльності підприємства;
3. Ринкові ціни на аналогічні товари та послуги значно вищі.

## Загрози:

1. Військовий конфлікт;
2. Інфляція на рівні 20%;
3. Глобальна пандемія COVID-19, та як наслідок спад основних економік світу; прогноз падіння світового ВВП – від 0,3% до 3%;
4. Недосконала, часто змінювана законодавча база;
5. Податковий тиск;
6. Зміни в оподаткуванні для малого бізнесу;
7. Скорочення доходів в галузі;

## Сильні сторони:

1. Наявність власної будівлі;
2. Нижча собівартість товарів та послуг порівняно з цінами-конкурентів;
3. Відсутність зобов'язань за довгостроковими кредитами;
4. Наявність постійних клієнтів;
5. Якість та конкурентоспроможність товарів та послуг відповідає стандартам

## Заходи:

1. Пошук нових споживачів на сегментах ринку, в яких підприємство вже працює, та дослідження можливості виходу на нові сегменти ринку;
2. Розробка нових видів послуг, які користуються попитом на ринках;

## Заходи:

1. Ведення фінансових операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів;
2. Диверсифікація послуг підприємства та вихід на нові ринки;



<p>Внутрішнє середовище</p>	<p>6. Наявність ефективної системи якості на підприємстві та системи стимулювання раціоналізаторської діяльності;</p> <p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неповне використання потужностей;</li> <li>2. Низька ефективність активів;</li> <li>3. Брак коштів для вкладання в розвиток матеріальної бази та дослідження ринку.</li> </ol>	<p>3. Сертифікація послуг у відповідності з міжнародними стандартами на системи якості ІСО-9000 для полегшення завоювання довіри з боку споживачів та входу на нові ринки;</p> <p>Заходи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення відсотку використання потужностей;</li> <li>2. Диверсифікація послуг підприємства та вихід на нові ринки;</li> <li>3. Впровадження енергозберігаючих технологій</li> </ol>	<p>Заходи:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення системи планування заходів по антикризовому управлінню зі сценаріями розвитку негативних подій з варіантами відповіді підприємства на них</li> <li>Періодичний перегляд сценаріїв по антикризовому управлінню;</li> <li>2. Закріплення на існуючих ринках;</li> <li>3. Згорання інвестицій для виживання на ринку.</li> </ol>
-----------------------------	---	---	--

Примітка. \*Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Головними екзогенними чинниками є: скорочення обсягів діяльності внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, спад кон'юнктури в економіці в цілому; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; політична нестабільність у країні.

Головними ендогенними чинниками є: зменшення кількості замовлень та контрактів; підвищення тиску на ціни; істотне зменшення обсягів реалізації та, як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Торговий дім «Дербі» має достатньо сильних сторін для нейтралізації можливих загроз та подальшого розвитку у післявоєнний період.

### 2.3. Оцінка управління підприємницькою діяльністю у

#### ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Організаційна структура управління визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність. В межах структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, яка представлена на рис. 2.3.

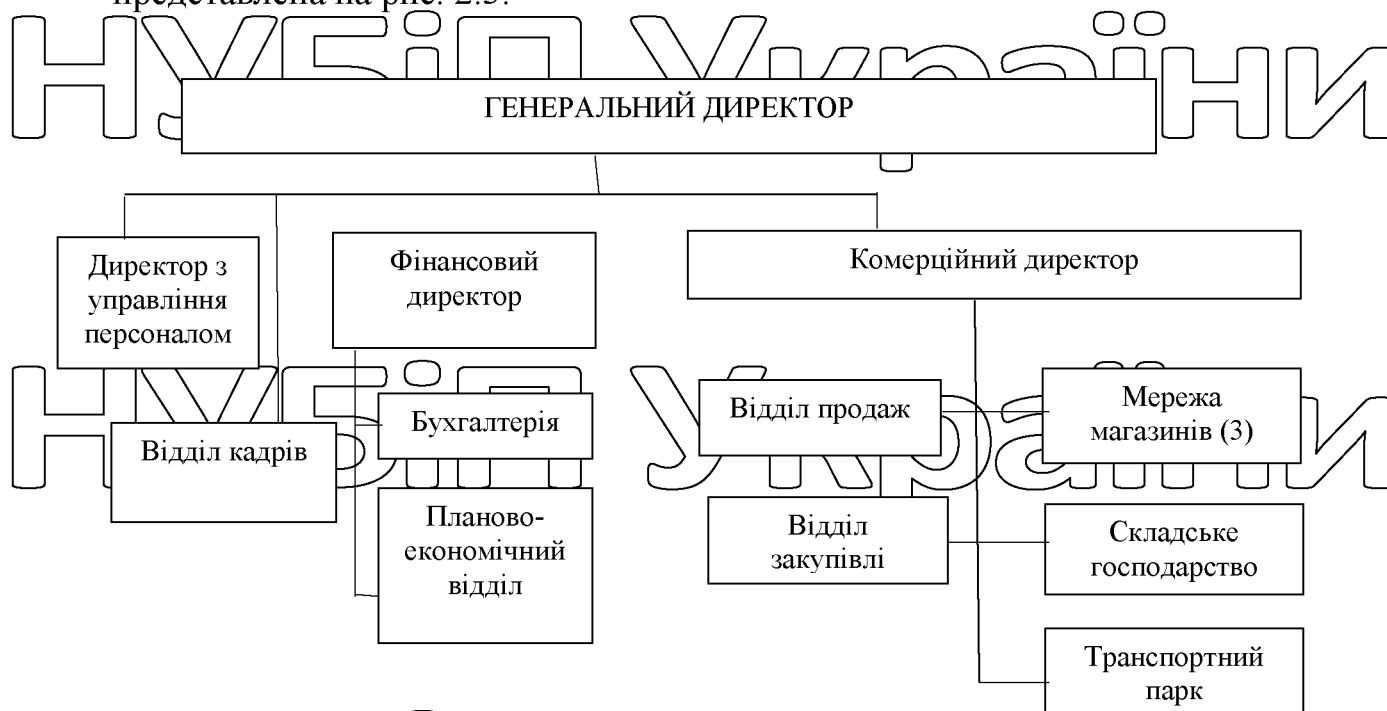


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Примітка. \* Розроблено за даними ТОВ «Торговий дім «Дербі»

У ТОВ «Торговий дім «Дербі» структура управління є лінійно-функціональною. При такій структурі лінійні керівники є єдиними начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів.

Кадровими питаннями на підприємстві займається відділ кадрів. Цей підрозділ займається прийомом заявок на необхідних спеціалістів, пошуком кандидатів на вакантні місця, проведенням співбесід. Усі працівники відділу мають вищу освіту та значний досвід роботи (більше 5 років). Виняток становлять інспектор з кадрів (досвід роботи 2 роки) та менеджер з персоналу (3 роки).

В процесі управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» використовуються безліч різних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати та ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень.

Аналіз управлінських процесів, які протікають в рамках системи управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» розпочнемо з дослідження системи внутрішніх комунікацій на підприємстві.

Внутрішні комунікації ТОВ «Торговий дім «Дербі» спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень. Оскільки прийняття рішень здійснюється на всіх рівнях управління, між багатьма з яких існують безпосередні та опосередковані зв'язки, можна говорити про систему таких рішень в ієрархічній структурі управління - ієрархію рішень, яка передбачає різні тенденції зв'язків та потоків рішень. Одна з них відображає рух потоку рішень знизу догори, тобто прийняття рішень на верхньому рівні на підставі рішень нижчих рівнів. Така тенденція є характерною для рішень, що потребують ґрунтовної інформації про стан справ (або пропозицій щодо нього). Інша тенденція відображає рух потоку рішень згори вниз, тобто прийняття рішень на нижчих рівнях на підставі рішень вищих рівнів (наприклад, рішення на виконання правових актів та доручень).

Така тенденція є характерною для організаційних рішень. Третя тенденція відображає рух потоків рішень назустріч один одному - коли рішення на нижчих рівнях розвивають і реалізують рішення вищих рівнів, а рішення на вищих рівнях приймаються з урахуванням раніше прийнятих рішень на нижчих рівнях.

Така тенденція на підприємстві використовується під час функціональних рішень. Для узгодження усіх потоків рішень необхідною стає ефективна система внутрішніх комунікацій. Необхідно розподілити права і відповідальність серед учасників. Варто також побудувати комунікаційну мережу для обміну інформацією і відрегулювати відповідні відносини підпорядкування між учасниками.

Структура системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Торговий дім «Дербі» в цілому визнається його організаційною структурою. Комунікаційний процес на підприємстві характеризується наявністю вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підлеглості, які виникають між керівником та його безпосереднім підлеглим і вони зазвичай стосуються доведення до працівників нижчого рівня різних управлінських задач (прямий зв'язок) та звітування ними про виконання поставлених задач (зворотний зв'язок). Вертикальні комунікації організовані таким чином: директор у вигляді наказів і розпоряджень інформує підлеглих про завдання, які слід виконати.

Керівник комерційної служби та головний бухгалтер доносять до відома директора інформацію про поточний стан справ на підприємстві. Між менеджерами також існують горизонтальні комунікації щодо координації дій та узгодження певних питань.

Горизонтальні зв'язки між працівниками одного рівня. Зазвичай ці зв'язки не носять характеру постановки задач, а скоріше мають консультативний характер (наприклад це можуть бути зв'язки між керівниками вищеназаних служб з приводу формування програми збуту на наступний місяць). Прикладом неформальних комунікацій в ТОВ «Торговий дім «Дербі» є розповсюдження між працівниками інформації про підвищення посадових

окладів, вірогідність закупівлі нового обладнання. В цілому ж відзначимо, що системі комунікацій ТОВ «Торговий дім «Дербі» певним чином характерний бюрократизм, який є характерною хворобою для багатьох вітчизняних

підприємств, де службові розпорядження, записки, накази та інші документи проходять значний шлях від відправника до одержувача (іноді з великою кількістю “проміжних пунктів”), що призводить до затримок в процесі

управління. До того ж, в таких структурах зазвичай ускладнений зворотний зв'язок. Однак, останнім часом в ТОВ «Торговий дім «Дербі» намагалися вирішити проблему прискорення проходження управлінської інформації та

прийняття управлінських рішень, для чого встановили автоматизовану інформаційну систему управління підприємством. Тепер, за допомогою

автоматизованої інформаційної системи, забезпечується більш швидке проходження інформації від відправника до одержувача та гарантується ефективний (і що найголовніше – швидкий) зворотний зв'язок. Тепер більша

частина внутрішніх комунікацій між підрозділами та окремими працівниками в ТОВ «Торговий дім «Дербі» здійснюється без їх прямого контакту, шляхом

переміщення інформації в єдиній інформаційній системі підприємства, що значно підвищує швидкість прийняття управлінських рішень. Особливого значення на підприємстві займає мотивація. Стимулювання

праці виступає зовнішнім спонуканням, елементом трудової ситуації, яка впливає на поведінку людини в сфері праці, матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим воно несе в собі і нематеріальне навантаження, що

дозволяє працівнику реалізувати себе як особистість і працівника одночасно. Воно виконує економічну, соціальну, моральну функції. Організація матеріального стимулювання праці на підприємстві

передбачає вибір і застосування найбільш раціональних форм і систем індивідуальної і колективної оплати праці, удосконалення існуючих методів матеріального заохочування і матеріальної відповідальності робітників, а також

застосування прогресивних способів матеріального і морального стимулювання трудових колективів. На ТОВ «Торговий дім «Дербі» для оплати праці

службовців та керівників застосовується окладно-преміальна та погодинна системи, а для оплати праці технічних працівників - тарифна і також погодинна системи. Нарахуванням заробітної плати, визначенням розмірів премій,

матеріальних виплат на підприємстві займається відділ бухгалтерії, який безпосередньо підпорядковується першому заміснику голови правління.

Основною формою матеріального стимулювання для всіх працівників є заробітна плата.

Підприємство ТОВ «Торговий дім «Дербі» захищає права своїх працівників та приділяє достатньо уваги розвитку трудових ресурсів. На підприємстві проводиться ефективна політика матеріального стимулювання, яка дещо й незвична для нашого суспільства, але має усі передумови для її

впровадження. Елементом такої політики є компенсаційний пакет, що включає в себе ряд заходів, якими користуються працівники підприємства.

Процес планування в ТОВ «Торговий дім «Дербі» починається з проведення комплексного аналізу поточної ситуації. Цілями проведення подібного аналізу є виявлення існуючих недоліків у системі управління підприємством. Крім того, порівнюючи отримані результати діяльності з плановими показниками виявляють відхилення фактичних результатів від бажаних, тим самим формуючи проблемне поле. У процесі виконання перших двох етапів генеральний директор підприємства формує напрямки подальшого розвитку, ставить цілі і задачі.

Наступним етапом у системі планування в ТОВ «Торговий дім «Дербі» є безпосередня розробка комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей і задач. У розробці заходів щодо реалізації поставлених задач беруть участь практично всі основні співробітники підприємства, які пропонують розробки і вносять власні пропозиції з питань, що знаходяться в їхній компетенції (бухгалтер – по фінансовій стороні питань, менеджери з підрозділу постачання – по проблемі взаємин з постачальниками тощо). Процедура розробки системи заходів є надзвичайно складним процесом, оскільки виникає необхідність не тільки сформулювати визначену стратегію управління, але і провести її

оптимізацію з метою максимально повного досягнення всіх цільових показників. Крім того, складність реалізації даної процедури складається в необхідності урахування великої кількості обмежень, що існують у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації і здійснюють безпосередній вплив на можливість застосування і рівень ефективності складових елементів стратегії управління. Формування реальних для виконання планів в ТОВ «Торговий дім «Дербі» може бути реалізовано лише в умовах тісної взаємодії всіх учасників.

Оцінюючи недоліки у діючій структурі та напрямки їх подолання ми можемо сказати наступне:

- недоліком організаційної структури управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» є відсутність окремої маркетингової служби. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити таку службу, яка буде підпорядковуватись зам. директору зі збуту і виконуватиме увесь комплекс маркетингових задач;

- недоліком організаційної структури управління підприємства є недостатньо чітка взаємодія між закупівлею та збутом. Для подолання цього недоліку необхідно налагодити чітку взаємодію між закупівельною та збутовою службою з використанням логістичного підходу. Відзначимо, що зараз основною проблемою для підприємства є відсутність чіткої логістичної системи, яка б забезпечувала синхронізацію постачання та збуту і оптимальну завантаженість складського обладнання.

Оцінюючи тип управління вищого керівництва ТОВ «Торговий дім «Дербі» ми можемо констатувати певні недоліки, які перш за все полягають в недостатній стратегічній орієнтації підприємства. Зазначимо, що на поточний момент суттєвим недоліком у господарській діяльності ТОВ «Торговий дім «Дербі» є його слабка стратегічна орієнтованість, пріоритет поточним цілям і ігнорування стратегічних перспектив розвитку. У той же час, в сучасних умовах неприйнятним є підхід, заснований на використанні минулого досвіду; необхідністю стає постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, вміння передбачувати можливі зміни і пристосовувати до них

власну діяльність. На сучасному ринку, який характеризується постійними змінами та жорстким рівнем конкуренції, виживання підприємства, і тим більше його успішне функціонування, є просто неможливими без формування ефективної стратегії розвитку.

Отже, на ТОВ «Торговий дім «Дербі» структура управління є лінійно-функціональною. При такій структурі лінійні керівники є єдиними начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів. В процесі управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» використовуються безліч різних способів, підходів і прийомів, що дозволяють упорядкувати та ефективно організувати виконання функцій, етапів, процедур і операцій, необхідних для прийняття рішень.

Недоліком організаційної структури управління ТОВ «Дербі» є відсутність окремої маркетингової служби. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити таку службу, яка буде виконуватиме увесь комплекс маркетингових задач.

## Висновки до розділу 2

Діагностика управління діяльністю ТОВ «Торговий дім «Дербі» дала змогу зробити наступні висновки.

1. Обсяг власного капіталу підприємства на початок 2019 року становив 182 тис. грн (з яких 46 тис. грн складав статутний фонд, а решта приходилася на нерозподілений прибуток). У наступних періодах відбувалось поступове зростання власного капіталу, за рахунок збільшення обсягу нерозподіленого прибутку. Обсяг поточних зобов'язань підприємства в цілому за 2019-2021 рр. зріс. Їх обсяг на початок 2019 року становив 9377 тис. грн, а на кінець 2021 року – 16651 тис. грн. У складі активів ТОВ «Торговий дім «Дербі» переважають оборотні активи, а у складі пасивів – поточні зобов'язання, то коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться у оптимальних межах. Але, враховуючи те, що у складі оборотних активів переважають товарно-



матеріальні запаси, то коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності нижче своїх оптимальних значень. Але, враховуючи те, що у складі оборотних активів переважають товарно-матеріальні запаси, то коефіцієнти абсолютної та швидкої

ліквідності нижче своїх оптимальних значень. Переважання поточних зобов'язань підприємства над власним капіталом забезпечує підприємству низьке фінансове становище. В цілому політику фінансування підприємства,

яка склалася на підприємстві можна охарактеризувати, як агресивну. Такий політиці властиві значні ризики, але й високий рівень прибутковості.

Позитивним є покращення фінансового стану підприємства на кінець 2021 року.

2. Оцінюючи результати діяльності ТОВ «Торговий дім «Дербі» слід зазначити, що на підприємстві відбувається щорічне зростання обсягів

реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації продукції в цілому за 2019 – 2021 рр зріс з 80612 тис. грн до 113449 тис. грн, що слід відмітити позитивно.

В результаті того, що результат фінансово-господарської діяльності підприємства у 2019 році був негативним (підприємство працювало збитково), то усі показники рентабельності були від'ємні. Рентабельність діяльності підприємства є низькою, через низькі обсяги прибутку, позитивним є її зростання у 2021 році.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «Торговий дім «Дербі» має достатньо сильних сторін для нейтралізації можливих загроз та подальшого розвитку у післявоєнний період.

3. У ТОВ «Торговий дім «Дербі» структура управління є лінійно-функціональною. При такій структурі лінійні керівники є єдиними

начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів. Структура системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Торговий дім «Дербі» в цілому визначається його організаційною структурою.

Комунікаційний процес на підприємстві характеризується наявністю вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій. Внутрішні комунікації ТОВ «Торговий дім «Дербі» спрямовані на створення прозорого

внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Недоліком організаційної структури управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» є відсутність окремої маркетингової служби. Для вирішення цієї проблеми необхідно створити таку службу, яка буде виконуватиме увесь комплекс маркетингових задач.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

# НУБІП України

## РОЗДІЛ 3

### ЦІЛІ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ДЕРБІ»

#### 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління підприємницькою діяльністю у ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Ефективна (раціональна) структура управління – така структура, за якої створюються умови для ефективної реалізації функцій управління в певному середовищі функціонування організації.

Проект удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Створення відокремленої служби маркетингу на підприємстві, підпорядкованої директору. В рамках створеної маркетингової служби ТОВ «Торговий дім «Дербі» передбачається сформувати маркетингову стратегію підприємства, розраховану на довгострокову перспективу та розробити комплекс маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії.

2. Підвищення координації між окремими функціональними підрозділами підприємства за рахунок впровадження більш ефективної взаємодії виробничої та фінансової служби зі службою маркетингу (тісна взаємодія служби маркетингу з планово-економічним відділом в процесі ціноутворення та участь усіх служб в процесі формування планів розвитку підприємства та контролю за їх виконанням)

3. Пропонується впровадження системи внутрішньогосподарських економічних відносин з використанням елементів ринкової економіки в структурних підрозділах за рахунок виділення центрів прибутків та надання ним певної господарської самостійності.

Наступним етапом нашого дослідження є детальний розгляд процесу реалізації кожного з запропонованих заходів у ТОВ «Торговий дім «Дербі».

В сучасних умовах недостатньо просто закупити високоякісну продукцію; для досягнення ефективності необхідно успішно реалізувати її на

ринку покупцям. Для того, щоб забезпечити реалізацію, необхідно перш за все провести комплексне дослідження ринку, визначити існуючий попит, потреби споживачів, цінові тенденції, діяльність конкурентів тощо. Для того, щоб забезпечити ефективне виконання цих завдань на ТОВ «Торговий дім «Дербі» необхідно створити службу маркетингу. До цього часу на підприємстві не існувало повноцінної служби маркетингу, а окремі маркетингові питання вирішувались на рівні вищого керівництва підприємства; ринкові дослідження замовлялись у спеціалізованих маркетингових агенцій. Однак, зростання конкуренції на ринку, ускладнення взаємовідносин між його учасниками, розмаїття потреб споживачів зумовлюють необхідність створення повноцінної маркетингової служби на ТОВ «Торговий дім «Дербі».

Нова організаційна структура ТОВ «Торговий дім «Дербі» зображена на рис. 3.1



Рис. 3.1. Запропонована структура відділу маркетингу ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Примітка. \* Розроблено автором

Першочерговою задачею служби маркетингу ТОВ «Торговий дім «Дербі»

повинна стати розробка маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія припускає побудову системи управління підприємством, спрямованої на задоволення потреб споживача. Ця стратегія спрямована на просування товарів і послуг на ринок і припускає реалізацію цілей маркетингу в рамках реалізації загальної стратегії підприємства.

Основними функціями відділу маркетингу мають бути (табл. 3.1):

- дослідження ринку,
- SWOT-аналіз діяльності підприємства,
- пошук оптимальних варіантів щодо закупівлі та збуту продукції,
- реклама,
- організація висавок, ярмарок,
- розробка проєктів перспективний та річних планів,
- розрахунок рекламного бюджету,
- та інше.

Таблиця 3.1

### Аналіз виконання маркетингових функцій на підприємстві

#### ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Функції	Опис
Розробка стратегії	Визначення напрямків удосконалювання старої і розробки нової продукції. Визначення ключових споживачів і збутової політики
Дослідження ринку	Аналіз збуту продукції. Дослідження ринків. Визначення найбільш привабливих ринків збуту.
Просування продукції на ринок	Виставки, презентації. Реклама. Стимулювання попиту.
Збут кінцевим споживачам	Прямі контакти з покупцями (телефонні дзвінки, особисті відвідування). Визначення реакції споживачів на продукцію підприємства.
Збут посередникам	Контакти з посередниками (телефонні дзвінки, особисті відвідування). Визначення реакції посередників на продукцію підприємства.
Адміністративна підтримка збуту	Обробка інформації про збут продукції. Матеріально технічна підтримка збуту.
Логістика	Управління доставкою і збереженням продукції
Управління платежами	Контроль платежів, управління дебіторською заборгованістю
Юридичні питання (контракція)	Підготовка контрактів і інших юридичних документів, пов'язаних зі збутом продукції підприємства).

Примітка. \*Розроблено автором

Зазначимо, що створення на підприємстві служби маркетингу зажадає відповідної зміни організаційної структури управлінських служб і встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства.

Організаційно служба маркетингу повинна бути підпорядкована безпосередньо директору підприємства, що забезпечує незалежність її положення стосовно інших підрозділів і об'єктивну оцінку можливостей підприємства при розробці його маркетингової стратегії. У своїй діяльності служба маркетингу повинна взаємодіяти з підрозділами підприємства, які беруть участь у досягненні його комерційних цілей

При взаємодії з відділом виробництва і головного технолога служба маркетингу надає наступні дані:

- кількісні і якісні вимоги потенційних і існуючих споживачів нової продукції;
- план заходів щодо комерційної реалізації і технічного обслуговування продукції;
- вартісні обмеження на ціну виробу, обумовлені ринком і виробниками аналогічної продукції.

З економічними відділами і бухгалтерією служба маркетингу підприємства взаємодіє при:

- розробці планів реалізації нової продукції;
- організації діяльності;
- визначенні економічної ефективності розширення асортименту;
- аналізі роботи підприємства;
- розробці перспективних і поточних планів соціально-економічного розвитку підприємства.

Взаємодія служби маркетингу з відділом матеріально-технічного постачання здійснюється при підготовці договорів на придбання необхідної для виробництва матеріально-технічної продукції і управління її запасами.

Взаємодія з технічним відділом (автоматизована система управління виробництвом) здійснюється з питань організації і ведення автоматизованих

комерційних баз даних, проведення розрахунків, які забезпечують процес конкурентно-економічних досліджень. З юридичним відділом служба маркетингу взаємодіє з питань правового забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Відповідно до основних напрямків діяльності служба маркетингу ряд функцій своїх підрозділів може виконувати у взаємодії з зовнішніми підприємствами й організаціями (спеціалізовані організації по маркетингових дослідженнях тощо).

У випадку виділення маркетингу в окрему цільову систему або підсистему розподіл спеціальних функцій управління за функціональними підсистемами може відповідати наведеному в табл. 3.2.

У сучасних умовах діяльності ТОВ «Торговий дім «Дербі» управління маркетингом набуває такого ж значення, як і управління операційною діяльністю, фінансами і кадрами. Керівники маркетингу несуть усю повноту відповідальності за координацію і взаємодію збуту і розподілу, збору інформації і дослідницьких робіт, планування розвитку ринку й асортименту продукції підприємства. Вони повинні відповідати за управління всією діяльністю підприємства в сфері маркетингу, за організацію досліджень маркетингу, за розробку планів маркетингу, за представлення керівництву ТОВ «Торговий дім «Дербі» планів і пропозицій, спрямованих на досягнення намічених цілей, і за одержання згоди керівництва на їхнє впровадження в життя.

Для забезпечення реалізації покладених на службу маркетингу задач, вона повинна мати гарне інформаційне забезпечення, у тому числі певну інформацію і за стадіями життєвого циклу товару.

На перших двох стадіях (розробка стратегії товару і формування плану НДДКР) життєвого циклу продукту службі маркетингу необхідна наступна інформація:

опис на кількісному чи якісному рівні соціально-економічних цілей підприємства;

# НУБІП України

Перелік спеціальних функцій управління в підсистемі «Маркетинг» у ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Функціональна підсистема	Спеціальна функція управління
1. Перспективне і поточне техніко-економічне і соціальне планування	Розробка короткострокових і довгострокових прогнозів розвитку ринку, його ємності, підготовка планів експортної діяльності на різних ринках.
2. Організація робіт зі стандартизації	Збір і аналіз діючих стандартів, міжнародних норм і правил, що стосуються реалізуємих товарів.
3. Управління технічною підготовкою операційної діяльністю	Розробка ефективної системи взаємодії і взаємозв'язків планувальних і виробляючих підрозділів, заснованої на урахуванні мінливої ситуації на ринку і зміні вимог споживачів до якості продукції.
4. Організація діяльності	
5. Управління технологічними процесами	
6. Оперативне управління діяльністю підприємства	Коректування планів з урахуванням реалізації продукції наявних замовлень.
7. Управління метрологічним забезпеченням виробництва	Здійснення метрологічного забезпечення на основі аналізу інформації про якість продукції, що надходить від споживача.
8. Технічний контроль і іспити	Здійснення системи контролю й іспитів на основі інформації про якість продукції, що надходить від споживача.
9. Управління кадрами, творчою діяльністю трудового колективу	Навчання кадрів принципам і методам маркетингу.
10. Управління МТП	Визначення постачальників з урахуванням аналізу якості їхньої продукції, своєчасності виконання договорів на постачання.
11. Управління збутом	Організація системи товароруку, організація реклами, додаткових послуг, товарних знижок, торгівлі в кредит, заходів в області постачань, пільгових угод, знижок і т.д.
12. Управління гарантійним обслуговуванням	Аналіз претензій покупців до якості продукції й обслуговування.
13. Управління капітальним будівництвом	Розробка пропозицій по розширенню або згортанню виробничих потужностей з урахуванням прогнозів попиту на продукцію.
14. Управління фінансовою діяльністю	Обґрунтування необхідності капіталовкладень у розвиток виробництва з урахуванням зміни технічної політики.
15. Облік і звітність	Оперативний збір даних про канали збуту.
16. Економічний аналіз	Аналіз положення продукції на ринку, мінливих умов в інфраструктурі, співвідношенні цін, обсягу збуту, замовлень.

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела [26]

НУБІП України - завдання, що містяться в директивних документах, і основні завдання цільових комплексних програм, народногосподарських планів.



НУБІП України

- дані про об'єкт планування (виріб, технологічний комплекс тощо);
- еталонне представлення про проєктований об'єкт, прогнозовані показники перспективного зразка;

- наявні прогнози кон'юнктури;

- затверджені типи машин, описи і проєкти міжнародних стандартів і сертифікаційних вимог;

НУБІП України

- каталоги, проспекти, поштова реклама, промислові класифікації, статті в періодичних журналах, довідники по параметрах виробу для розглянутої групи однорідної продукції;

- промислові зразки;

- дані про уніфіковані вузли загально промислового виробництва;

НУБІП України

- пропозиції ліцензій і дані про ділову репутацію можливих партнерів;
- дані про науково-технічний потенціал підприємства стосовно до об'єкта розробки;

- дані про виробничі і матеріальні ресурси.

На стадіях постачання, реалізації й експлуатації продукції служба маркетингу використовує наступну інформацію:

НУБІП України

- про особливості експлуатаційного середовища, структуру й особливості технологічних і інших комплексів, у яких функціонують вироби-аналоги;

- про діяльність фірм-конкурентів, що діють у відповідних областях застосування;

- про обмеження, пов'язані із законодавством, охороною навколишнього середовища тощо;

НУБІП України

- про форми і методи організації реклами;
- про експлуатаційні характеристики виробів-аналогів;

- про географічний розподіл купівельної спроможності різних груп потенційних споживачів;

НУБІП України

- про основні положення митного законодавства, торгових пільгах і перевагах;
- про середні вітчизняні і закордонні ціни, динаміку цін на вироби-

аналоги;  
 про способи і засоби організації сервісних служб, курсів підготовки персоналу,

- про вартість, засоби та методи транспортування тощо.
- про умови надання кредитів;

Результати роботи служби маркетингу на такі:

дані про дійсний і потенційний попит на товари (по географічних зонах і областям застосування, обсягам закупівель тощо);

- дані про умови експлуатації товарів у споживачів;
- пропозиції по організації сервісних служб, курсів підготовки персоналу;
- організація і проведення заходів щодо формування активного попиту на

товари (реклама, виставки, презентації тощо);

- стратегія цін, динаміка обсягів діяльності;
- пропозиції по організації, засоби, терміни, форми реалізації експортних постачань;

- дані про спеціалізовані організації-посередники, стан експлуатації виробів і динаміку продажів;

пропозиції по поліпшенню технічних характеристик виробу за результатами експлуатації;

- пропозиції по організації, плануванню і фінансуванню розробки, виробництва й експлуатації нових виробів.

На нашу думку створення на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Дербі»

повноцінної маркетингової служби дозволить ефективно втілювати в життя стратегічні програми маркетингу, що забезпечить підприємству стійкий розвиток і функціонування в ринкових умовах в довгостроковій перспективі.

Наступним напрямком удосконалення організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Дербі» є більш чітка координація дій між окремими службами підприємства, яка в першу чергу стосується взаємодії служби маркетингу з планово-економічним відділом з питань ціноутворення, щоб мати можливість встановлювати на товари та послуги ТОВ «Торговий дім «Дербі»

такі ціни, які б з одного боку забезпечували можливість отримання прибутку, з іншого боку – відповідали ринковим умовам, а саме – платоспроможному попиту та характеру конкуренції на ринку.

Питання ціноутворення на підприємстві є одним з найважливіших. Хто повинний визначати ціни - плановий відділ чи служба маркетингу? Відповідь на це питання неоднозначна. Так, у планово-економічному відділі розраховують варіант бюджету підприємства, визначають розмір виручки по видах продукції (при заданих цінах), що забезпечує покриття усіх витрат підприємства. У той же час фахівці відділу маркетингу і збуту можливо не зможуть забезпечити реалізацію заданої кількості продукції за цінами, сформованим на основі «витратного механізму».

«Неринкова» орієнтації підприємства часто виражається саме в «витратному» механізмі ціноутворення, приводить до скорочення обороту, втрати частки ринку. На сучасному етапі на ТОВ «Торговий дім «Дербі» ціноутворення здійснюється саме планово-економічним відділом, при цьому воно ґрунтується на витратному підході. Зараз на підприємстві діє наступна система ціноутворення.

1. Визначаються витрати на закупівлю товарів та транспортно-заготівельні витрати.

2. Встановлюється рівень цін, по якій передбачається реалізувати продукцію (роботи та послуги).

3. Визначається відсоток рентабельності, необхідний для того, щоб ціна відповідала раніше встановленому рівню.

4. Ціни затверджуються генеральним директором.

Існуюча система ціноутворення на ТОВ «Торговий дім «Дербі» має ряд недоліків, пов'язаних з «витратним» механізмом ціноутворення, а саме:

- слабка орієнтація на ринок, негнучкість системи;

- неможливо провести реальний аналіз господарського портфелю і вибрати найбільш прибуткові напрямки діяльності, та позбавитись від неприємних та безперспективних;

- веде до втрати вигідних замовлень;  
 - не дає керівництву підприємства прозорої картини (достовірної інформації про реальний прибуток, принесений конкретним продуктом), необхідної для прийняття вигідних рішень за цінами, обсягам продажів, знижкам.

Ми пропонуємо впровадити інший метод ціноутворення в практику діяльності підприємства, заснований на ринкових принципах, що базується на аналізі цін конкурентів, купівельному попиті, сезонності і забезпечує підприємству прибуткову роботу. Дана система ціноутворення забезпечує підприємству наступні переваги:

- можливість аналізу господарського портфелю і вибору найбільш прибуткового варіанту;
- можливість ведення гнучкої цінової політики, вироблення обґрунтованої системи знижок;
- стійке положення на ринку.

При визначенні ціни підприємством варто враховувати наступні основні фактори:

- рівень споживчого попиту на продукцію, роботи та послуги;
- еластичність попиту, що склався на ринку;
- рівень цін підприємств – конкурентів;
- заходи державного регулювання ціноутворення.

Як ми бачимо, комплекс питань, які вирішуються при розробці цінової політики, не можна віднести до компетенції тільки планово-економічного відділу, або тільки до маркетингу. Необхідно їхні спільні рішення. При цьому на перший план висувається проблема ефективної взаємодії фінансової і маркетингової служби підприємства. Основною вимогою фінансової служби до маркетингової служби є забезпечення плановою і частково фактичною інформацією, необхідною для оперативного розрахунку і коректування фінансового плану підприємства, проведення його оперативного аналізу на рівні керівництва підприємства.

На практиці, неможливість формування скільки-небудь корисного для прийняття рішень фінансового плану, обумовлена неточністю і неоперативністю інформації, що надходить з маркетингової служби. У цьому

випадку, необхідно розробити і затвердити комплект форм, що містять інформацію з планового відвантаження й оплати продукції по товарних групах, терміни їхнього надання, відповідальність за невиконання. Затверджується і

береться на контроль наказ генерального директора, у якому приводяться доповнення до посадових інструкцій співробітників відділів збуту і маркетингу по наданню необхідної інформації у фінансову службу.

У свою чергу, маркетингова служба повинна бути забезпечена наступною інформацією, одержуваної від фінансистів підприємства:

- маржинальний прибуток і рентабельність по видах продукції, робіт та послуг;
- розрахунок можливих знижок у залежності від обсягів реалізації;
- мінімально необхідну частку коштів у розрахунках;
- максимально припустимі терміни дебіторської заборгованості.

Ці дані можуть бути отримані у фінансовій службі тільки на основі розрахунків комплексних варіантів фінансового плану.

Отримана планова інформація дає можливість керівництву маркетингової служби побачити:

- скільки грошей приносить на підприємство кожен продукт;
- чи вистачає сумарного маржинального прибутку на покриття непрямих витрат підприємства;
- на скільки необхідно збільшити ціни і обсяг продажів для досягнення беззбиткового рівня функціонування;

- яка величина припустимих знижок по видах продукції.

Такий обмін інформацією між фінансовою і маркетинговою службою

дозволить:

формувати фінансові плани, по яких можна приймати ефективні управлінські рішення;

- збільшити оборот підприємства за рахунок більш гнучкої цінової політики (ціни, знижки, умови відвантаження);  
 - підвищити конкурентоздатність і фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, посилення стику “маркетинг - фінанси” - необхідна умова ефективної і конкурентоспроможної діяльності підприємства. В результаті впровадження подібної взаємодії між службами на ТОВ «Торговий дім «Дербі» повинна бути реорганізована загальна система планування основних показників діяльності. На наш погляд, система загального планування на підприємстві, яка б по-перше, забезпечувала взаємозв'язок між збутовим, виробничим та фінансовим планами (фактично ці взаємозв'язки відображують існуючі взаємозв'язки між службами підприємства); по-друге – враховувала б усі існуючі обмеження, повинна виглядати таким чином, як показано на рис. 3.2.

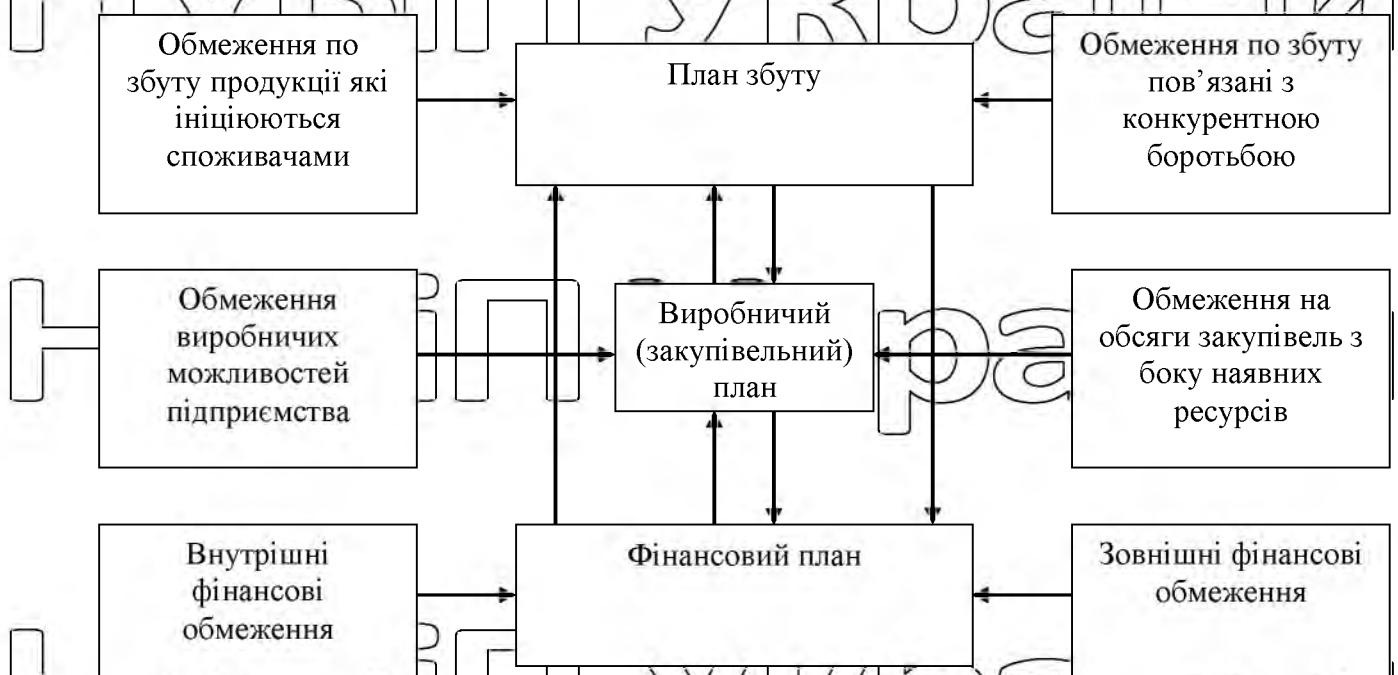


Рис. 3.2. Оптимальна система планування у ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела [14]

Як ми можемо бачити з вищенаведеної схеми, процес управління підприємством через використання системи планування повинен здійснюватись з урахуванням системи обмежень зі складними взаємозв'язками між

елементами цієї системи. Здійснення процесу управління через систему планування повинне проводитись комплексно, з урахування усіх факторів, оскільки кожне з обмежень цієї системи може прямо або опосередковано впливати на процеси планування діяльності, що в кінцевому результаті позначиться на ефективності його діяльності. Наприклад, обмеження по максимально можливому обсягу збуту продукції на ринку безпосередньо впливає на формування збутової політики, або плану збуту. У той же час, план збуту тісно пов'язаний з виробничим плануванням, яке в свою чергу певним чином співвідноситься з фінансовим планом. З цього ми можемо зробити висновок про необхідність врахування усього комплексу факторів для досягнення максимальної ефективності.

### 3.2. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Торговий дім «Дербі»

Протягом двадцятого сторіччя у світі сформувалась умовна класифікація підходів до мотивації праці: американська, європейська та японська. Кожна з цих моделей має свої національні особливості та особисті підходи до стимулювання праці персоналу на підприємствах. В останні роки проводяться широкі порівняльні дослідження японської, американської та західноєвропейської системи управління, спрямовані на виявлення причин високої ефективності кожної системи управління і визначення умов інтеграції їх в інші економічній системі. Між названими системами існують значні розбіжності, що пов'язані з особливостями національних культур.

Мотиваційна система США відрізняється цілеспрямованим характером формування мотивів трудової діяльності. Пріоритетним напрямом розвитку стратегічної політики підприємства при цьому визначено постійне вдосконалення мотиваційного механізму. В даному випадку важливе значення відводиться поліпшенню матеріального стимулювання, виявленню різноманітних видів стимулів з метою найповнішого задоволення потреб працюючих. На підприємствах американського типу має місце підвищення

розмірів оплати праці при наданні переважного значення кваліфікаційному рівню працівника, що відображає характер освіти, кількість освоєних спеціальностей. При цьому приділяється велика увага персональній відповідності.

В США за останні десять років домінуючою стала саме система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця, переліку професій, які необхідні підприємству. Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння тих професій, які необхідні підприємству.

Оплата праці в американських компаніях включає три види: почасову заробітну плату робітників, річну зарплату службовців, почасове нагородження адміністративних керівників. Все частіше погодинна оплата праці використовується в поєднанні з твучкими формами винагород. При цьому, поряд з «твердою» заробітною платою передбачається нагородження за результати роботи на принципах часткової участі працівників в прибутках компанії на основі їх індивідуальної кваліфікації і власного трудового досвіду.

Переважна частина американських компаній застосовує систему стимулювання праці за колективними результатами роботи, що має позитивні наслідки – підвищення ефективності виробництва.

В американських компаніях застосовується широка система пільг і заохочень, які носять важливий економічний і соціальний зміст.

На підставі результатів дослідження, проведених в американських організаціях з метою удосконалення методів мотивації (стимулювання) праці, робота цінується залежно від можливості професійного зростання і просування



по службі; рівня заробітної плати; можливості розвитку індивідуальних здібностей; зв'язків оплати праці з якістю; творчого характеру; рівня самостійності робітника; привабливості; високого рівня вимог; високого рівня відповідальності; наявності пільг; справедливого розподілу навантаження.

Широке розповсюдження в США отримали внутріфірмові програми і допомоги. В даному випадку компанії пропонують набір пільг, з яких працівник може вибирати для себе ті, що йому найбільш підходять в певний час. Працівнику при цьому надається можливість відрахувань у пенсійний фонд в обмін на лікарняне страхування, участь в страховому фонді компанії чи гнучкий графік робочого часу, скажімо працювати за одним робочим місцем в двох чи вибрати те робоче місце, яке йому більш до вподоби, різні види відпусток.

Американське законодавство дає можливість робити вибір пільг один раз в рік і не переглядати до закінчення цього року.

Працівник має право добровільного прийняття рішення про підписку на програму соціальних виплат. При відмові від неї він попадає в «план без вибору» з фіксованими відрахуваннями і виплатами. В соціальні програми входить виплата підвищених стипендій для дітей співробітників фірм, підтримання діяльності спортивних закладів і закладів відпочинку. Підтримується опікуництво над неповними сім'ями і тими, де обидва члени сім'ї працюють.

Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет зрівнялівки».

Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцепт в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, які співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства. Відповідно до корпоративної філософії, керівник і робітник (постійний) із однаковою мірою є членами фірми, і взаємовідносини між ними будуються як між членами

родини.

В японських компаніях діє відповідний вибір виплат і послуг соціального характеру, який кожна фірма прагне надати своєму персоналу. Це вихідні

допомоги і пенсії, медичні послуги, надання житла і дотації на його придбання ту оплату, харчування протягом робочого дня, фізкультурно-спортивні культурно-розважальні заходи, особисте страхування, забезпечення при

виробничому травматизмі, так звані натуральні виплати (безкоштовне забезпечення товарами, частіше відбувається самою фірмою), сприяння в

одержанні освіти членами сімей робітників фірми, грошові не цільовані субсидії та інші послуги. Крім того, варто виділити таку специфіку форму діяльності японських фірм, якій вони надають великого значення, як, наприклад, вітання

робітників з сімейними святами і висловлювання співчуття з приводу сумних подій у житті. Усі ці програми централізовано здійснює відділ кадрів. Відділ

кадрів займається також усіма посіоніками. Наприклад, при територіальному переведенні працівника компанії він субсидіює переїзд усієї родини і підшукує для неї житло.

Японська фірма виплачує вихідну допомогу кожному, хто звільняється з постійної роботи. Вихідна допомога при звільненні є одним з найбільш важливих

компонентів заробітку працівника японської фірми. Розмір таких виплат різко зростає зі збільшенням стажу роботи в компанії, але залежить також від причин

звільнення: або це звільнення за власним бажанням, або це звільнення з ініціативи компанії. Найбільш поширеним методом розрахунку вихідної

допомоги є індексація останнього тарифного заробітку на коефіцієнт, розмір якого залежить від причин звільнення, рівня освіти і стажу робітника.

Коефіцієнт диференціюється таким чином, що робітник при звільненні може одержати від одного до декількох повних місячних заробітків.

Отже, основними складовими мотивації праці в Японії є: система довічного найму; неформальні міжособистісні стосунки співробітників;

колективізм у роботі; ротация кадрів; корпоративна філософія; трудова мораль. Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову

активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці. Зазначені фактори могли б бути використані і на українських підприємствах, проте кожний з них вимагає специфічної попередньої підготовки, як людини, так і зовнішнього середовища, в якому вона працює.

Незважаючи на значні скорочення персоналу, частка витрат на заробітну плату на підприємствах Німеччини складає в середньому 57% від виручки від реалізації продукції, товарів і послуг. А витрати на заробітну плату в Англії наближаються до 73%, у Франції – до 55%, в Італії – до 50%. Особливе значення має облаштування робочого місця, створення виробничої атмосфери, гуманізація умов праці (чергування видів роботи, зміна фізичних і психологічних навантажень, ергономіка). Вищими мотиваційними цілями управлінської політики фірм Німеччини є: зміцнення почуття спільності працівників фірми, виховання кадрів у дусі партнерства; налагодження прямих неформальних контактів; сприяння розвитку і індивідуальних навичок працівників, ініціативи, творчих засад; відповідність цілей працівників до цілей підприємства.

Розмір основної заробітної плати може враховувати вклад персоналу в досягнення мети підприємства, але слід зауважити, що такий підхід найчастіше чинитиме набагато меншу мотиваційну дію, ніж якщо використовувати ще і додаткове стимулювання у системі оплати праці.

Особливо це стосується персоналу, що безпосередньо створює споживчу вартість на ТОВ «Торговий дім «Дербі»: менеджерів, водіїв, продавців. При оплаті праці бухгалтерів, адміністраторів та інших співпрацівників, що виконують підтримуючі функції, перевага повинна надаватися посадовому окладу. Крім того, і технічно використовувати посадовий оклад як метод стимулювання досить важко: його розмір не може варіюватися в широких межах, тоді як премії або бонуси можуть більш ніж у 2 рази перевищувати посадовий оклад.

У комплексі проблем, безпосередньо пов'язаних із формуванням якісно нових мотиваційних настанов працюючих, найважливіша роль належить

удосконаленню систем заробітної плати, більшість з яких передбачає преміювання персоналу за досягнення певних кількісних та якісних результатів діяльності.

Одним із різновидів матеріального стимулювання можна назвати впровадження соціального пакету на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Дербі». Це, в свою чергу, сприятиме матеріальному заохоченню працівників,

оскільки певний вид витрат (медичне обслуговування, транспортні витрати, витрати на харчування), що сплачують працівники, суттєво зменшуються.

Даний спосіб стимулювання розглядається як засіб підвищення продуктивності праці працівників, підняття престижу підприємства на ринку праці. Часто пільги та гарантії дозволяють утримувати цінних співпрацівників

без суттєвого підвищення заробітної плати.

Впровадження соціального пакету на підприємстві ТОВ «Торговий дім «Дербі» оцінюється як довгострокова інвестиція у трудові ресурси. З досвіду

компаній на яких вже введено в дію користування соціального пакетом відомо, що даний вид стимулювання є вигідним як для підприємця, так і для

працівника. Введення на підприємстві соціального пакету характеризується як надання працівнику умов більш сприятливих для здійснення його діяльності та отримання максимальної вигоди для товариства.

Соціальний пакет, як правило, визначається такими складовими, що можуть змінюватися, виходячи з фінансових можливостей підприємства:

- медичне страхування;
- автомобіль або компенсування витрат на транспорт;
- мобільний зв'язок;
- компенсація харчування або безкоштовні обіди;
- навчання персоналу;
- корпоративний відпочинок або компенсація путівок;
- надання кредитів.

Основними складовими соціального пакету для ТОВ «Торговий дім «Дербі» визначено:

1. Медичне страхування персоналу. Медичне страхування та страхування життя є необхідною умовою нормальної діяльності згідно законодавства України. Доцільним є впровадження на ТОВ «Торговий дім «Дербі»

страхування свого персоналу за всіма видами страхування. Таким кроком підприємство може виявити свою турботу щодо працівників, одночасно скоротивши кількість невідпрацьованих людино-годин з причини тимчасової непрацездатності. Також, підприємство може розглянути заміну медичного страхування персоналу на абонентський квиток до фітнес - центру або басейну.

2. Компенсування витрат на транспорт. Оскільки більшість працівників підприємства добирається до робочого місця за допомогою громадського транспорту, то доцільно було б компенсувати кожному працівнику витрати на проїзд.

3. Компенсація витрат на харчування. Цей захід є дуже ефективним як для керівництва, так і для персоналу: по-перше, скорочується час на обідню перерву; по-друге, ефективніше працює мережа громадського харчування.

4. Оплата навчання працівників. Пропонується провести заняття, що будуть стимулювати підвищення комп'ютерної грамотності персоналу. У першу чергу, це заняття по таким програмам, як екстремальне водіння, правовий захист, MSWord, MSExcel та 1С: Бухгалтерія.

5. Корпоративний відпочинок. Як відомо, проведення корпоративних вечірок та свят позитивно впливає на внутрішній клімат підприємства, створює доброзичливе ставлення колег один до одного. У майбутньому, підприємство могло б додати до даного пункту соціального пакету і компенсацію путівок, можливо, із зазначенням граничної суми вартості путівки.

6. Подарунки до свята. Враховуючи психологічний фактор, керівництво ТОВ «Торговий дім «Дербі» може вітати своїх працівників не лише листівками, а й грошовими подарунками.

7. Бонуси є найприємнішим заохоченням за надзусилля працівників.

Вони являють собою разові виплати з прибутку підприємства. Виділяють різноманітні види бонусів: річний, за відсутність прогулів, за вислугу років, цільовий. ТОВ «Торговий дім «Дербі» має сплачувати бонуси тим

працівникам, ефективність роботи яких не має сумніву. В залежності від рівня продуктивності праці встановлюється відсоток від заробітної плати, що буде нараховано. Річний відсоток премії може коливатись від 120-180%.

У цілому, впровадження компенсаційного пакету на підприємстві надає можливість користуватись новим для працівників видом послуг (страхування), та робить їх матеріальні витрати менш відчутними.

Важливим стимулом зростання продуктивності праці можуть бути показники та умови преміювання за основні результати господарської діяльності.

Для всіх категорій працівників ТОВ «Торговий дім «Дербі», особливо для оперативного персоналу, доцільно ввести порядок корегування розміру додаткової премії з урахуванням зростання доходу на одного працівника в порівнянні з минулим періодом. Розмір цього заохочення може встановлюватися у відсотках до суми нарахованої премії за поточні результати роботи. Запровадження вказаної пропозиції дозволить розробити систему диференційованого стимулювання окремих підрозділів ТОВ «Торговий дім «Дербі» та окремих категорій працівників в залежності від рівня та темпів зростання продуктивності праці. Виконання вказаних пропозицій щодо вдосконалення системи преміювання на ТОВ «Торговий дім «Дербі» може підвищити зацікавленість працівників в результатах праці.

### **3.3. Перспективи розвитку підприємницької діяльності у ТОВ «Торговий дім «Дербі» за умов Євроінтеграції**

Євроінтеграція – цивілізаційний вибір України, одна з ключових вимог Революції гідності. У системі зовнішньополітичних пріоритетів України вона посідає особливе місце. З моменту тимчасового застосування Угоди про асоціацію між Україною та ЄС розпочались незворотні процеси європейської

інтеграції України, аналогічні тим, що виконують країни-кандидати на вступ до ЄС.

Перспектива членства у ЄС є стратегічним орієнтиром українських прагнень до перетворення і ключовою метою, заради якої проводяться реформи (і як результат – відбулося вторгнення Російської Федерації). Уперше Україна брала участь у саміті в статусі держави, яка уклала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом.

Для України європейська інтеграція – це шлях модернізації економіки, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника, вихід на світові ринки, насамперед на ринок ЄС. Як невід’ємна частина Європи Україна орієнтується на діючу в провідних європейських країнах модель соціально-економічного розвитку.

Зближення з ЄС є гарантією, а виконання його вимог – інструментом розбудови демократичних інституцій в Україні. Європейський Союз й Україна почали переговори щодо Угоди про асоціацію у 2007 р., а в 2008 р. – щодо поглибленої і всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ЗВТ) як невід’ємної складової частини Угоди про асоціацію.

Довгі роки плідної роботи дали змогу Верховній Раді України та Європейському парламенту 16 вересня 2014 р. ратифікувати Угоду про асоціацію між ЄС та Україною, що дало можливість розпочати тимчасове застосування відповідних положень Угоди про асоціацію з 1 листопада 2014 р., водночас тимчасове застосування розділу про ЗВТ розпочнеться з 1 січня 2016 р. На першому засіданні Ради асоціації між Україною та ЄС

15 грудня 2014 р. сторони домовилися актуалізувати Порядок денний асоціації Україна – ЄС (ПДА). ПДА був схвалений Радою з питань співробітництва між Україною та ЄС 16 червня 2009 р. у Люксембурзі та набрав чинності 24 листопада 2009 р. шляхом процедури взаємного обміну нотами. Цей документ служить орієнтиром для проведення реформ в Україні в

процесі підготовки імплементації майбутньої Угоди про асоціацію. Реалізація Порядку денного дасть можливість розпочати виконання вже погоджених положень майбутньої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС ще до її укладення.

13 березня 2015 р. Кабінетом Міністрів прийнято Розпорядження «Про схвалення рекомендації Ради асоціації між Україною та ЄС про імплементацію Порядку денного асоціації між Україною та ЄС» (№ 207).

16 березня 2015 р. Рада асоціації схвалила оновлений Порядок денний асоціації. Будучи узгодженим між урядом України та ЄС і його державами-членами, цей документ є основним політичним інструментом реалізації та моніторингу Угоди про асоціацію. У документі зазначено, що метою цього Порядку денного асоціації є підготувати та сприяти імплементації Угоди про асоціацію через створення практичного середовища, у якому можуть бути реалізовані найважливіші цілі політичної асоціації та економічної інтеграції, та через визначення переліку пріоритетів для спільної секторальної роботи.

Наразі визначено 10 короткострокових пріоритетів у сфері реформування Конституції України, судової системи, законодавства про вибори, сфер боротьби з корупцією, державного управління, енергетики, дерегуляції, державних закупівель, оподаткування та зовнішнього аудиту, які є першочерговими для України.

Передбачено, що ЄС надаватиме Україні підтримку у виконанні нею цілей і пріоритетів ПДА через застосування всіх наявних ресурсів допомоги ЄС, а також через обмін досвідом, поширення кращих практик та ноу-хау. Для підтримки виконання ПДА також застосовуватимуться відповідні європейські фінансові інструменти.

Реалізація Порядку денного асоціації є предметом і частиною процесу щорічного звітування, моніторингу та оцінки. ЄС чітко заявив про набрання чинності зони вільної торгівлі між Україною та ЄС з 1 січня 2016 р. Україна і ЄС більше не підуть на поступки російській федерації щодо відтермінування



набрання чинності економічної частини Угоди про асоціацію (кремль вимагав відкласти повноцінний запуск ЗВТ).

Євроінтеграційні процеси, що відбуваються в останні роки в економіці

України свідчить про те, що держава здатна приймати довгострокові, стратегічні рішення в умовах економічної й політичної нестабільності.

Зарубіжний досвід переконливо доводить, що ефективне функціонування МСП можливе за умов державної підтримки та сприяння.

Малі підприємства (яким є ТОВ «Торговий дім «Дербі») відіграють важливу роль у інноваційному розвитку країн Європи та світу, пропонуючи більш ефективне використання капіталу для створення та розвитку інновацій, високої мобільності та гнучкості, створення робочих місць. У Європейському

Союзі 94–98% всіх інноваційних підприємств є МСП.

Аналіз міжнародного досвіду використання інструментів фінансової підтримки розвитку малих підприємств дозволив виділити їх переваги, недоліки та можливості застосування в Україні (табл. 3.3) [20].

Малий і середній бізнес в Україні розвивається недостатньо швидкими темпами, що свідчить про наявність стримуючих факторів реалізації його потенціалу. Одним з таких факторів багато дослідників вважають особливості оподаткування малого бізнесу в Україні. Однак аналіз еволюції практики оподаткування малого бізнесу показує, що умови сплати податків, ведення обліку та надання звітності суб'єктами малого бізнесу в Україні простіше, ніж у більшості економічно розвинених країн.

За таких умов, створення комплексної системи управління підприємством ТОВ «Торговий дім «Дербі» є важливою задачею, що дозволяє підвищити й оптимізувати результати роботи підприємства, його окремих підрозділів і в остаточному підсумку вирішити проблему стабілізації і розвитку в ринкових умовах. Досягнення поставленої цілі можливо шляхом логічного аналізу проблем, що можуть виникнути в процесі створення комплексної системи управління, причин змін і засобів, що дозволяють нейтралізувати негативні впливи.

## Особливості застосування інструментів фінансової підтримки МСП\*

Інструмент	Переваги	Недоліки	Можливості застосування
1. Фінансові інструменти ЄС (Горизонт 2020, КОСМЕ, ІнновФін)	Проекти фондів та програм ЄС – найбільш поширене джерело, яке використовується для отримання фінансування завдяки своїй доступності і поширеності	Високі бар'єри входження, конкуренція з боку європейських МСП, необхідність пошуку партнерів з ЄС	Застосування інструменту потребує потужної консалтингової підтримки досвідчених менторів
2. Пряма державна підтримка	Пряме державне фінансування НДДКР і робіт зі створення і використання інновацій в формі субсидій на розробку і просування нових технологій, товарів і послуг, може сягати 50 % сукупних витрат підприємств на ці цілі	Використання секторального підходу до вибору реципієнтів може призвести до негативного відбору, спричиненого не тільки асиметрією інформації, але і відсутністю потужних інноваторів в галузі. Доступність підтримки прямо залежить від наповнення бюджету. Високий ризик корупційної складової	Критичним є чітке визначення поняття інновації та інноваційного підприємства на законодавчому рівні. Одним з головних критеріїв відбору претендентів на фінансування має бути вплив пропонованої інновації на ринок
3. Державне гарантування інноваційних кредитів	Державна система гарантій кредитування дозволяє заповнити можливі прогалини у фінансуванні. Розміри покриття варіюються в межах 50–80 %, іноді 100 %	Державне втручання знижує стимули для фінансових інститутів у кредитній оцінці МСП та дозволяє слабким компаніям вижити, заохочує МСП залишатися невеликим	Варго застосовувати для підтримки середніх та великих інноваційних підприємств чи при неможливості застосування інших інструментів підтримки
4. Підтримка доступу до ресурсів венчурних фондів	Венчурне інвестування та Акціонерне фінансування має вирішальне значення. Продаж акцій вигідніше, ніж кредити для нових ІМСП, які потребують фінансових коштів для R&D і устаткування, як правило,	Регуляторні бар'єри. Загроза витіснення державною приватних інвесторів з ринку. Складність для аудиторів забезпечити надійну оцінку компанії.	Венчурне фінансування краще підходить для підтримки ІМСП (особливо стартапів) ніж кредитування, принаймні в короткій і середньостроковій перспективі розвитку останніх

	віддають перевагу розподілу ризиків з інвесторами, а не оплаті процентної вартості кредитів	При використанні акцій або облігацій необхідно регулярно розкривати детальну інформацію про компанію	
5. Інструменти альтернативного фінансування	Лізинг, факторинг, розстрочка, кредитні спілки, краудфандінг	Погана обізнаність МСП з такими інструментами	Для просування та застосування необхідна розвинута нормативна правова база та консультативна підтримка
6. Податкові пільги	Відміна або скорочення податків для МСП: зниження податкових ставок на прибуток, що використовується на фінансування НДДКР, придбання обладнання; зменшення оподаткованої бази на величину витрат, спрямованих на проведення наукових досліджень і розробок	Існує неоднозначність в оцінці ролі податкових пільг в активізації інноваційного процесу та труднощі пов'язані з правильним їх застосуванням, проблеми, пов'язані з ускладненням податкового законодавства і адміністрування відповідних пільг	Надання податкових пільг МСП, щодо стимулювання НДДКР позитивно впливає на збільшення інвестицій в дослідження і розробки з боку приватного сектора
7. Програми та політики стимулювання	Програми заохочення співпраці МСП з дослідними науковими установами дозволяють підприємцям поміняти свої акції на технологію, що простіше ніж придбання ліцензії. Заохочення проведення R & D, доступу до схем фінансування спін-оффів і стартапів	Можливі недоліки такого інструменту мають політичні коріння і є складними для визначення	Створення підприємницького середовища, що базується на інноваціях та максимальна дія проявляється в синергії з іншими інструментами

Примітка. \*Розроблено на основі літературного джерела [57]

Слід зазначити, що на ТОВ «Торговий дім «Дербі» відсутня управлінська інформація з приводу формування комерційних зв'язків, для проведення аналізу доступна лише бухгалтерська інформація, що в свою чергу не дає можливості

для детального вивчення складу постачальників та укладання ефективних комерційних зв'язків. Для покращення аналітичної роботи пропонується впровадження управлінського обліку, як засобу стратегічного управління витратами підприємства.

Під стратегічним управлінням розуміється аналітична система для співвіднесення значимої бухгалтерської інформації зі стратегією підприємства.

Дані про витрати використовуються для розробки стратегії, спрямованої на створення і реалізацію стійкої конкурентної переваги. А сучасний бухгалтерський облік виступає як інформаційна система, що обслуговує процес прийняття управлінських рішень.

Стратегічне управління підприємством являє собою безупинний циклічний процес, у якому можна виділити три стадії:

- Стратегічне планування;
- Стратегічна організація;
- Стратегічний контроль.

У процесі стратегічного планування визначаються стратегії організації шляхом встановлення її місії і цілей, аналізу стратегічних позицій, дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку і капіталізації конкурентних переваг. На цій стадії бухгалтерська інформація є основою для фінансового аналізу, що, з одного боку, надає дані про фінансовий складової стратегічні потенціалу, а, з іншої, дозволяє оцінити стратегічні альтернативи. Стратегії, що не є фінансово обґрунтованими чи які не приведуть до адекватної фінансової віддачі, не можуть вважатися успішними. На цій же стадії в процесі аналізу внутрішнього середовища організації проводиться стратегічний аналіз витрат. Увага концентрується на зіставленні витрат фірми і її конкурентів. Інструментами аналізу є:

вартісний ланцюжок, що визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці товару чи послуги. Традиційно в бухгалтерському обліку витрати підраховуються на основі

широкого спектра витрат. Визначення витрат по видах виконуваної діяльності має на увазі співвіднесення цих витрат зі специфічними видами. Для цього потрібно перетворити бухгалтерські дані про витрати фірми у витрати на виконання визначених операцій, здійснюваних у вартісних ланцюжках фірми, її постачальників і споживачів. Ефективне управління вартісним ланцюжком дає можливість створити і реалізувати конкурентну перевагу; стратегічне позиціонування. У залежності від положення на ринку і підходів до управління бізнесом М. Портер пропонує п'ять основних конкурентних стратегій:

Стратегія лідерства по витратах передбачає зниження повних витрат виробництва товару чи послуги, що залучає велику кількість покупців.

Стратегія диференціації спрямована на додання товарам специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, і підвищення їхньої цінності для споживачів.

Сфокусована стратегія низьких витрат орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат.

Сфокусована стратегія диференціації ставить своєю метою забезпечення представників обраного сегмента чи товарами послугами, що найбільше повно відповідають їх смакам і вимогам.

Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям одержати за свої гроші велику цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції.

Різні стратегічні рішення вимагають різних поглядів на загальну систему обліку, що повинна сприяти досягненню поставленої мети і реалізації обраної стратегії.

Для того щоб підприємство було конкурентоспроможним, його витрати повинні приблизно відповідати витратам конкурентів. У той же час деяка різниця у витратах може існувати, якщо товари конкурентів істотно диференційовані.

Аналіз витратоутворюючих факторів, у процесі якого розглядається

вплив не тільки традиційний факторів, що враховуються в бухгалтерському обліку, (ціна на товари, енергію, заробітна плата працівників і т.д.), але також фактори структурні, залежні від природи бізнесу (масштаб, діапазон, досвід), і функціональні, залежні від діяльності усередині самої фірми (якість, дизайн, технологія).

Використання перерахованих інструментів може допомогти в розумінні структури витрат організації і значно просунути її в пошуку шляхів досягнення стійкої конкурентної переваги.

На стадії стратегічної організації виконується приведення всіх ресурсів і внутріфірмових зв'язків, усіх цілей, задач і областей відповідальності працівників у повну відповідність з обраною стратегією. Тут же проводяться необхідні організаційні зміни і виробляються політики кожного структурного підрозділу. Відповідно до обраних організаційних структур управління будуються фінансові структури. Облікова політика формується таким чином, щоб максимально сприяти реалізації обраної стратегії.

На цій стадії відбувається перехід від стратегічного планування до тактичного й оперативного, коли обрані стратегії деталізуються до бізнес-планів і бюджетів. Фінансовий аналіз, заснований на даних бухгалтерського обліку, є одним із ключових елементів при прийнятті рішення про те, які тактичні програми з найбільшою імовірністю будуть ефективні з погляду досягнення організацією своїх стратегічних цілей.

Зміна конкурентної стратегії приводить до змін у прийомах і методах облікової роботи і управлінні внутрішніми процесами. Колишній підхід, що ґрунтується на стандартизованих процедурах обліку, поступився місцем більш гнучким системам обліку, що орієнтовані на реалізацію обраної стратегії.

Отже, для того, щоб система управління підприємством була ефективною, вона повинна орієнтуватися на реалізовану стратегію, а загальна система обліку повинна ґрунтуватися на альтернативних можливостях.

Пошук шляхів підвищення ефективності управління бізнесом може бути звернений у бік удосконалення окремих управлінських функцій.

Ускладнення процесу прийняття рішень веде до необхідності поділу функцій і виділення окремих видів дій у самостійні управлінські підсистеми. Одна з таких підсистем утворює функцію контролю ефективності бізнесу. З позицій

управління контроль є завершальною стадією єдиного планово-управлінського циклу, особливістю якого є не тільки перевірка відповідності досягнутих результатів і висунутих цілей, але й аналіз умов ринкової кон'юнктури, що

склалися на момент проведення контролю, і зіставлення цих умов з підсумковими показниками діяльності фірми. При цьому відбувається сполучення двох процедур: власне контролю й аналізу ринку, що дає початок

новому етапу планово-управлінського циклу. Таке сполучення формує особливий вид управлінської діяльності, що одержала в міжнародній практиці

назву «контролінг». Особливістю контролінгу є його спрямованість на перспективу, пошук шляхів подальшого розвитку підприємства на базі аналізу факторів, що обумовили одержання тих чи інших результатів.

Початком контролю є оцінка результатів, а закінченням - аналіз факторів, що обумовили їхнє одержання, і розкриття причин відхилень фактичних

показників від запланованих. Для забезпечення пошуку перспективних напрямків діяльності підприємства (що властиво контролінгу) необхідно зіставити отримані результати зі сформованими на момент контролю

ринковими умовами. Для цієї мети в рамках контролю передбачається проведення ситуаційного аналізу. Аналіз ринку, що полягає у виявленні всіх обставин, пов'язаних з реальними і потенційними партнерами підприємства,

націлений на одержання вичерпної інформації про всі елементи ринку, у центрі уваги якого, як правило, знаходяться споживачі. В окремих випадках підвищена увага може бути звернена і на інші елементи ринку - постачальників,

посередників. Для аналізу використовуються дані, отримані за допомогою маркетингового дослідження і власні матеріали фірми, зокрема, дані служби збуту, відділу маркетингу, реклами й інші.

При введенні функціонально ув'язаного контролінгу на підприємствах необхідно не тільки з'ясувати потребу в інформації, але, що ще більш важливо,

перевірити саму можливість мати цю необхідну інформацію. Джерела інформації для збут-контролінгу більш численні, ніж для інших систем контролінгу, оскільки поряд з інформацією, наявною усередині підприємства, використовується також зовнішня інформація з різних джерел і резервів. Визначення необхідної інформації, а також її використання не є достатніми самі по собі, у відриві від інших аспектів.

Спеціаліст, що здійснює контролінг, повинна на різних стадіях забезпечення вирішувати можливі проблеми наступного характеру: реєстрація/збір даних; резервування даних; технічне обслуговування даних; якість даних; підготовка даних, їхня попередня обробка і редагування; ущільнення, концентрація інформації і її розбивка за різними критеріями і добір.

Тільки тоді можна почувати себе впевнено, коли для прийняття управлінських рішень завжди під рукою мають бути необхідні знання. У ньому випадку можна швидко і гнучко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється.

Інструментами стратегічного збут-контролінгу є:

а) Стратегічний аналіз переваг результатів виробничої діяльності, аналіз і регулювання переваг, прибутку від виробничої діяльності, що залежать від збуту, у свою чергу, вимагає залучення як інструменту Іст-аналізу (тобто аналізу фактичного положення речей), який займається вирішенням проблем підприємства у взаємозв'язку з клієнтами (покупцями) і конкурентами.

Аналіз фактичного положення справ підприємства починається з дослідження області товарного асортименту, товарної групи. Тут виявляються переваги в області обслуговування клієнтів і встановлюються конкуренти. Переваги виробничої діяльності знаходять своє конкретне вираження в привабливих, тобто передових з технологічної точки зору і прибуткових (високо рентабельних) товарів, або іншими словами, у високій ринковій привабливості виробничої програми. Це звичайно піддано перманентним постійним змінам, наприклад, через цінову і виробничу політику конкурентів.

Особливо піддані погрозі впливу такі області діяльності, котрі обіцяють високий економічний ріст. Чи треба зміцнювати свої позиції щодо конкурентів,



а якщо треба, то в яких областях - відповідь на це питання дає аналіз власного становища (положення власного підприємства) у конкурентному середовищі.

б) Аналіз переваг і слабких сторін. На ринку, що у цілому знаходиться в стадії економічного спаду і, на якому присутні надлишкові виробничі потужності, конкуренція відчувається особливо чітко. Тому уявляється необхідним виявити власні слабкі сторони щодо безпосередніх конкурентів, для того, щоб їх по можливості частково усунути. З іншого боку, відносно сильні сторони, переваги необхідно цілеспрямовано розробляти і використовувати.

в) Після дослідження сильних і слабких сторін ми одержуємо як результат характеристику клієнтів, а точніше одержуємо, яка група клієнтів найбільш точно відповідає тим можливостям, що пропонує підприємство. Збут-

контроліни повинній надавати у якості інформації такі дані, що дозволяли б відповісти на запитання «яким чином завоювати цікавлячу підприємство клієнтуру і як її включити у вже сформоване клієнтурне коло?» Аналіз

структури клієнтів є важливою частиною досліджень тієї позиції на ринку, що досягнута до визначеного часу. Наступним кроком при цьому є проведення

класифікації ABC. Під цим мається на увазі розподіл клієнтів по групах на важливих, клієнтів середньої значимості і менш значних клієнтів. Такий ABC-

аналіз проводиться іноді тільки по показнику величини обороту по окремому

клієнту за рік. Але такий поверхневий погляд занадто однобічний по різних причинах. Клієнт, замовник, що у попередньому році здійснював великий обсяг замовлення, може бути підвладний різким перепадам в обсягах замовлень і в

тривалому періоді часу він може бути менш привабливим, ніж постійний, надійний клієнт із середнім показником обороту.

г) Прогнозування погрози небезпеки і шансів. Коли вже проведені дослідження з порівняння сильних і слабких сторін щодо конкурентів, а також

аналіз структури клієнтів і можливості домогтися успіху на якомусь сегменті збуту, одержують попередню картину про погрозу власної позиції на ринку, про

вихідну точку для майбутнього позитивного розвитку. Але для внесення повної

ясності, для більш точного прогнозування необхідно провести ще кілька операцій.

До збут-контролінгу, до його функцій відноситься також своєчасне виявлення, розпізнавання тенденцій розвитку, що можуть вести до появи нових конкурентів. До них можна віднести іноземні підприємства, що можуть з'явитися на ринку внаслідок міжнародної лібералізації торгових зв'язків і пропонувати стандартні товари по більш низьких цінах. Просте володіння деякими новітніми технологіями може також сприяти тому, що на ринку з'являться нові конкуренти. Тому необхідно по можливості передбачити, яким чином класичне виробництво може бути замінено новими технологіями і чи не постраждає від цього наше підприємство.

д) Аналіз сприятливих областей діяльності для підприємства. Як стратегічний напрямок, маркетинг означає, що завжди ставиться питання, які групи клієнтів (покупців) у майбутньому можуть бути включені в сферу діяльності підприємства, а також які шляхи вирішення проблем використовувати і яку застосовувати технологію для того, щоб забезпечити успіх фірмі на ринку. Першим кроком є проведення аналізу структури клієнтів, про яке було сказано раніше. Тепер же варто відповісти на запитання, на яких клієнтах сконцентрувати наші зусилля по збуту, і чи не можна відкрити для себе нове коло замовників за допомогою активних візитів.

Оцінка ефективності є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проектів або планових заходів, які розроблюються. Вона провадиться для вибору найраціональнішого варіанта організаційних форм управління або результату удосконалення структури. Ефективність організаційної структури слід оцінювати на стадії проектування, при аналізі структур управління діючих організацій та для планування і здійснення заходів з удосконалення управління.

Підхід до оцінки ефективності різних варіантів організаційної структури визначається її роллю як характеристики системи управління. Комплексний

набір критеріїв ефективності системи управління формується з урахуванням двох напрямів оцінки її функціонування:

- за ступенем відповідності досягнутих результатів встановленим цілям організації (починаючи з рівня виконання планових завдань);
- за ступенем відповідності процесу функціонування системи об'єктивним вимогам до його змісту, організації та результатів.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів організаційної структури ТОВ «Торговий дім «Дербі» є можливість або найповнішого і найстабільнішого досягнення поставлених цілей, або скорочення витрат на управління, ефект від реалізації яких за нормативним термін має перевищити виробничі витрати.

Принципове значення для оцінок ефективності системи управління має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, що приймається за нормативний. Науково визнаними є декілька підходів, що можуть бути

диференційовано використані у конкретних ситуаціях. Один з них полягає у порівнянні показників, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта системи управління. Еталонний варіант може

бути спроектований з використанням всіх науково визнаних сучасних методів і засобів проектування організаційних форм управління на основі передового досвіду та застосування прогресивних організаційних рішень. Характеристики такого варіанта приймаються за нормативні, при цьому порівняльна ефективність системи, що аналізується або проектується, визначається на

основі зіставлення нормативних і фактичних (проектних) параметрів системи з використанням переважно кількісних методів порівняння. Можна також застосовувати порівняння з показниками ефективності і характеристиками системи управління, обраної за еталон.

Проте виникають деякі труднощі використання зазначених підходів, що зумовлені необхідністю адекватного порівняння варіантів. Тому часто замість них використовується експертна оцінка організаційно-технічного рівня системи, що аналізується або проектується, а також окремих її підсистем та

пропонованих проєктних і планових рішень, або комплексна оцінка системи управління, заснована на використанні кількісно-якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за значною сукупністю чинників.

Експертна оцінка може слугувати складовим елементом комплексної оцінки ефективності системи управління, що містить всі перераховані підходи як до окремих підсистем, так і до системи в цілому.

Показники, що використовуються при оцінці ефективності організаційних форм управління ТОВ «Торговий дім «Дербі», можуть бути розбиті на такі взаємопов'язані групи:

1. Група показників, які характеризують ефективність систем та управління через кінцеві результати діяльності організації та витрати на її управління. При оцінках ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, можуть розглядатися обсяг (збільшення обсягу випуску продукції), прибуток (збільшення прибутку), собівартість (зменшення собівартості), обсяг капітальних вкладень (економія на капітальних вкладеннях), якість продукції тощо.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію системи управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель та споруд, підготовку та перепідготовку кадрів управління, а також одноразові витрати на дослідницькі та проєктні роботи у сфері створення та удосконалення систем управління, на придбання обчислювальної техніки та інших технічних засобів, що використовуються в управлінні, витрати на будівництво.

3. Для оцінки ефективності процесу управління використовуються показники, що можуть бути оцінені як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативного характеру та можуть бути використані як критерій ефективності та обмежень, коли організаційна структура змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик апарату управління можна віднести такі:

продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність.

*Продуктивність* апарату управління може визначатися, зокрема, як

кількість виробленої організацією кінцевої продукції або обсяг виробленої в процесі управління інформації.

Під *економічністю* апарату управління розуміють відносні витрати на його функціонування. Для оцінки економічності можна використовувати такі показники, як питома вага витрат на утримання апарату управління у вартості реалізованої продукції, питома вага управлінських працівників у кількості промислово-виробничого персоналу, вартість виконання одиниці обсягу окремих видів робіт.

*Адаптивність* системи управління визначається її здатністю ефективно виконувати задані функції в певному діапазоні умов, що змінюються. Чим ширшим є цей діапазон, тим адаптивнішою вважається система.

*Гнучкість* характеризує властивість органів апарату управління змінювати відповідно до виникаючих проблем свої ролі в процесі прийняття рішень та налагоджувати нові зв'язки, не порушуючи властивої для даної структури упорядкованості відносин.

*Оперативність* прийняття управлінських рішень характеризує своєчасність виявлення управлінських проблем і таку швидкість їх вирішення, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей при збереженні стабільності функціонування.

*Надійність* апарату управління в цілому характеризується його стабільним функціонуванням, що відповідає поставленим цілям. Якщо вважати якість визначення цілей та постановки проблем достатньою, то надійність апарату управління може досить повно характеризуватися його здатністю забезпечувати виконання завдань в межах встановлених термінів та виділених ресурсів.

4. Група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її техніко-організаційний рівень, які можуть бути використані як

нормативні при аналізі ефективності варіантів організаційних структур, що проектуються. До них відносяться чітко визначена структура системи управління, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав та відповідальності, рівень спеціалізації та функціональної замкненості підсистем тощо.

Важливими вимогами, що мають бути реалізовані при формуванні системи показників для оцінки ефективності організаційної структури, є забезпечення структурно-ієрархічної відповідності показників систем і цілей організації, здатність до адекватного відображення динамічності керованих процесів, збалансованість показників.

При оцінці ефективності окремих заходів з удосконалення системи управління та її організаційної статури допускається використання не пов'язаних в єдину систему окремих показників. Головна вимога до них – максимальна відповідність кожного показника цільовій орієнтації та повнота відображення досягнутого ефекту.

Тепер проведемо оцінку того, наскільки економічно обґрунтованим є впровадження системи збут-контролінгу на ТОВ «Торговий дім «Дербі». Збут-контролінг не створює доходів. Мета його впровадження полягає в запобіганні збитків від неправильно прийнятих управлінських рішень шляхом їх своєчасної корекції. Однак, різні хибні рішення можуть призводити до різних розмірів збитків: невірні рішення в виборі збутової стратегії коштують набагато більше, ніж скажімо, невірні рішення з приводу ціноутворення. З цього можна зробити висновок, що достовірно оцінити економічну ефективність збут-контролінгу досить проблематично. Для того, щоб визначити економічну ефективність впровадження збут-контролінгу, застосуємо наступну модель оцінки.

По-перше, класифікуємо рішення, які приймаються у сфері збуту на стратегічні і тактичні. Далі необхідно оцінити, скільки в середньому коштують помилки при прийнятті хибних стратегічних і тактичних рішень (збитки від прийняття невірних рішень визначимо як відсоток від очікуваного доходу). На мій погляд, рівень збитків при прийнятті помилкових стратегічних рішень

кошують не менше 30% від очікуваного (прогнозованого) доходу; а при прийнятті хибних тактичних рішень – не менше 5%. Далі необхідно оцінити імовірність помилки при прийнятті стратегічних і тактичних рішень.

Враховуючи, що стратегічні рішення приймаються на ТОВ «Торговий дім «Дербі» не часто, вони є досить ретельно обгрунтованими та відповідальність за їх прийняття лежить на вищому керівництві фірми, яке володіє достатнім

досвідом ведення бізнесу, імовірність помилки на мій погляд не більша за 5%.

Тактичні рішення на підприємстві приймаються досить часто, іноді на їх ретельну проробку та обгрунтування не вистачає часу, а отже вважаю, що імовірність помилки в тактичних рішеннях – 15%. У такому випадку економічна ефективність впровадження системи збут-контролінгу, тобто втрати доходів,

яким він запобігає, становить (формула 3.1) [69]:

$$E = P_c V_c Q + P_t V_t Q, \quad (3.1)$$

де  $P_c$ ,  $P_t$  – імовірність помилки при прийнятті стратегічних і тактичних рішень відповідно

$V_c$ ,  $V_t$  – рівень збитків при прийнятті хибних стратегічних і тактичних рішень

$Q$  – прогнозований обсяг доходів від реалізації. У якості очікуваного (прогнозованого) доходу візьмемо доходи, отримані підприємством в останній рік = 113449 тис. грн.

Отже, розмір збитків, яких допоможе запобігти збут-контролінг, становить:

$$E = 0,05 * 0,3 * 113449 + 0,15 * 0,05 * 113449 \approx 2553 \text{ тис. грн}$$

Таким чином система збут-контролінгу запобігає отриманню збитків в розмірі 2553 тис. грн щорічно. Ця сума і становить річну економічну ефективність збут-контролінгу.

Отже, підводячи підсумки вищевикладеному, можна сказати, що створення системи збут-контролінгу на підприємстві з постійним

мониторингом, аналізом та вдосконаленням забезпечить більш ефективне функціонування збутової системи підприємства, що в кінцевому рахунку повинно зміцнити його позиції в ринковому середовищі, зробити його більш конкурентоспроможним.

### Висновки до розділу 3

Проект удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Торговий дім «Дербі» передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Створення відокремленої служби маркетингу на підприємстві, підпорядкованої директору. В рамках створеної маркетингової служби ТОВ «Торговий дім «Дербі» передбачається сформувати маркетингову стратегію підприємства, розраховану на довгострокову перспективу та розробити комплекс маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії.

2. Підвищення координації між окремими функціональними підрозділами підприємства за рахунок впровадження більш ефективної взаємодії виробничої та фінансової служби зі службою маркетингу (тісна взаємодія служби маркетингу з планово-економічним відділом в процесі ціноутворення та участь усіх служб в процесі формування планів розвитку підприємства та контролю за їх виконанням).

3. Пропонується впровадження системи внутрішньогосподарських економічних відносин з використанням елементів ринкової економіки в структурних підрозділах за рахунок виділення центрів прибутків та надання ним певної господарської самостійності.

Одним із різновидів матеріального стимулювання можна назвати впровадження соціального пакету у ТОВ «Торговий дім «Дербі». Це, в свою чергу, сприятиме матеріальному заохоченню працівників, оскільки певний вид витрат (медичне обслуговування, транспортні витрати, витрати на харчування), що сплачують працівники, суттєво зменшуються. Даний спосіб стимулювання розглядається як засіб підвищення продуктивності праці працівників, підняття престижу підприємства на ринку праці. Часто пільги та



гарантії дозволяють утримувати цінних співпрацівників без суттєвого підвищення заробітної плати.

Впровадження соціального пакету у ТОВ «Торговий дім «Дербі» оцінюється як довгострокова інвестиція у трудові ресурси. З досвіду компаній на яких вже введено в дію користування соціального пакетом відомо, що даний вид стимулювання є вигідним як для підприємця, так і для працівника. Введення на підприємстві соціального пакету характеризується як надання працівнику умов більш сприятливих для здійснення його діяльності та отримання максимальної вигоди для товариства.

Впровадження компенсаційного пакету на підприємстві надає можливість користуватись новим для працівників видом послуг (страхування), та робить їх матеріальні витрати менш відчутними. Для всіх категорій працівників ТОВ «Торговий дім «Дербі», особливо для оперативного персоналу, доцільно ввести порядок корегування розміру додаткової премії з урахуванням зростання доходу на одного працівника в порівнянні з минулим періодом. Розмір цього заохочення може встановлюватися у відсотках до суми нарахованої премії за поточні результати роботи. Запровадження вказаної пропозиції дозволить розробити систему диференційованого стимулювання окремих підрозділів ТОВ «Торговий дім «Дербі» та окремих категорій працівників в залежності від рівня та темпів зростання продуктивності праці. Виконання вказаних пропозицій щодо вдосконалення системи преміювання на ТОВ «Торговий дім «Дербі» може підвищити зацікавленість працівників в результатах праці.

## ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано практичні рекомендації щодо покращення управління підприємницькою діяльністю на підприємстві. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. За результатами аналізу літературних джерел уточнено питання про місце та роль підприємства в економічній системі суспільства. Встановлено, що підприємництво – це організаційно-господарська творчість, яка докорінним чином відрізняється від звичайної ділової активності, що ґрунтується на використанні готових перевірених схем господарювання. Виявлено творчий, новаторський характер підприємництва, який надає особливий статус її носію – особистості, яка «підлаштовується» як це відбувається у менеджера або керівника вже створеної компанії, під форми налагодженого виробництва.

2. Встановлено, що менеджмент (управління) суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його розміру, організаційно-правової форми господарювання, особливостей сфери діяльності тощо. У ході дослідження підприємство було розглянуто як організаційну одиницю, що здійснює господарсько-фінансову діяльність існує у всіх економічних системах та типах економічних відносин. Виявлено, що характер функціонування підприємства та його організаційно-правовий статус суттєво розрізняються. Встановлено, що вільне формування виробництва та споживання сприяє як оптимальному забезпеченню товарами (продукцією), задоволенню потреб, так і росту добробуту підприємств та їх робітників.

3. У ході дослідження розглянуто метод моделювання – конструювання моделі на основі попереднього вивчення об'єкта, визначення його найбільш суттєвих характеристик, експериментальний і теоретичний аналіз створеної моделі, а також необхідне коригування на підставі одержаної інформації.

Прикладами економічних моделей було наведено моделі споживчого вибору, моделі фірми, моделі економічного зростання, моделі рівноваги на товарних, факторних і фінансових ринках тощо. Встановлено, що хоча кінцевою метою

підприємницької діяльності є досягнення успіху, в поняття підприємницького успіху різні підприємницькі структури можуть закладати власний зміст. Виявлено, що реалізація функцій підприємницької діяльності зовсім не гарантує

досягнення підприємницького успіху. За результатами опрацювання літературних джерел встановлено, що процес організаційного проектування полягає в послідовності наближення до моделі раціональної структури управління, в якому методи проектування відіграють допоміжну роль при розгляді, оцінці та прийнятті до практичної реалізації найефективніших варіантів управлінських рішень.

4. Обсяг власного капіталу підприємства на початок 2019 року становив 182 тис. грн (з яких 46 тис. грн складав статутний фонд, а решта приходилася на нерозподілений прибуток). Встановлено, що у наступних періодах відбувалось поступове зростання власного капіталу, за рахунок збільшення обсягу нерозподіленого прибутку: за 3 роки обсяг власного капіталу підприємства зріс майже у 2,6 разів. Виявлено, що обсяг поточних зобов'язань підприємства в цілому за 2019-2021 рр. зріс: їх обсяг на початок 2019 року становив 9377 тис. грн, а на кінець 2021 року – 16651 тис. грн. У складі активів ТОВ «Торговий дім «Дербі» переважають оборотні активи (95,74%), а у складі пасивів – поточні зобов'язання (98,7%).

5. Оцінюючи результати діяльності ТОВ «Торговий дім «Дербі» слід зазначити, що на підприємстві відбувається щорічне зростання обсягів реалізації продукції в цілому на 39,3%. Чистий дохід від реалізації продукції в цілому за 2019 – 2021 рр. зріс з 80612 тис. грн до 113449 тис. грн, що слід відмітити позитивно. В результаті того, що результат фінансово-господарської діяльності підприємства у 2019 році був негативним (підприємство працювало збитково), то усі показники рентабельності були від'ємні (загальна рентабельність -0,057). Встановлено, що рентабельність діяльності підприємства є низькою, через низькі обсяги прибутку; позитивним є її зростання у 2021 році (загальна рентабельність становить 0,252).

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки, що

ТОВ «Торговий дім «Дербі» має достатньо сильних сторін для нейтралізації можливих загроз та подальшого розвитку у післявоєнний період.

6. Встановлено, що у ТОВ «Торговий дім «Дербі» структура управління є лінійно-функціональною. При такій структурі лінійні керівники є єдиними начальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Виявлено, що лінійні керівники нижчих рівнів адміністративно не підпорядковані функціональним керівникам вищих рівнів. Структура системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Торговий дім «Дербі» в цілому визначається його організаційною структурою. Комунікаційний процес на підприємстві характеризується наявністю вертикальних, горизонтальних та неформальних комунікацій. Розглянуто внутрішні комунікації ТОВ «Торговий дім «Дербі», які спрямовані на створення прозорого внутрішнього середовища та забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

7. На основі проведеного дослідження запропоновано проект удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Торговий дім «Дербі», який передбачає реалізацію наступних заходів:

- Створення відокремленої служби маркетингу на підприємстві, підпорядкованої директору. В рамках створеної маркетингової служби ТОВ «Торговий дім «Дербі» передбачається сформулювати маркетингову стратегію підприємства, розраховану на довгострокову перспективу та розробити комплекс маркетингових заходів для реалізації обраної стратегії.

- Встановлено, що є необхідним підвищення координації між окремими функціональними підрозділами підприємства за рахунок впровадження більш ефективної взаємодії виробничої та фінансової служби зі службою маркетингу (тісна взаємодія служби маркетингу з планово-економічним відділом в процесі ціноутворення та участь усіх служб в процесі формування планів розвитку підприємства та контролю за їх виконанням)

- Запропоновано впровадження системи внутрішньогосподарських економічних відносин з використанням елементів фінкової економіки в

структурних підрозділах за рахунок виділення центрів прибутків та надання ним певної господарської самостійності.

8. У ході проведенного аналізу першочерговою задачею служби маркетингу ТОВ «Торговий дім «Дербі» є розробка маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія припускає побудову системи управління підприємством, спрямованої на задоволення потреб споживача. Як показало проведені дослідження, ця стратегія спрямована на просування товарів і послуг на ринок і припускає реалізацію цілей маркетингу в рамках реалізації загальної стратегії підприємства.

9. За результатами проведенного дослідження виявлено, що Європейський вибір України відкриває нові перспективи співробітництва з розвинутими країнами континенту, надає можливості економічного розвитку, зміцнення позицій України у світовій системі міжнародних відносин. Розглянуто роль, яку будуть відігравати малі підприємства в процесі євроінтеграції України, за умови активного сприяння з боку держави. Встановлено, що такі кроки дозволили б забезпечити ефективність Національної Програми сприяння розвитку малого підприємництва в Україні і впровадження заходів щодо її реалізації. Визначено перспективним переймання досвіду застосування фінансових інструментів ЄС до українських малих підприємств. Зазначено, що успішність будь-якої євроінтеграційної політики полягає не в твердженнях і деклараціях про європейський вибір, а в слідуванні принципам та цілям цієї політики.

Встановлено, що система збут-контролінгу запобігає отриманню збитків в розмірі 2553 тис грн щорічно. Ця сума і становить річну економічну ефективність збут-контролінгу.

НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М., Журавель Г. М., Михайленко Р. М. *Фінанси підприємств : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни.*

Київ : Знання-Прес, 2016. 291с.

2. Алексєнко Л. М., Олексєнко В. М. *Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів.* Тернопіль : Астон, 2003. 672 с.

3. Алацька І. Ю. Сучасний стан та проблеми розвитку малого бізнесу в Україні. URL : [http://www.zgja.zp.ua/gazeta/VISNIK\\_44/60](http://www.zgja.zp.ua/gazeta/VISNIK_44/60)

4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник.* Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 466 с.

5. Балановська Т. І., Троян А. В. *Управління бізнесом : навчальний посібник.* Київ : НУБіП України, 2019. 401 с.

6. Біла О. Г. *Фінанси підприємств : навчальний посібник.* Львів: Магнолія, 2009. 383 с.

7. Біляк Ю. В., Самофалова М. О. *Менеджмент : навч. посібн.* Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.

8. Бондар Н. М. *Економіка підприємства : навчальний посібник.* Київ : Видавництво А.С.К., 2014. 400 с.

9. Борковські О., Клепка М., Матусяк К., Стшельц Є. *Інструменти підтримки інноваційності малих і середніх підприємств: досвід Польщі та Європейського Союзу.* Київ, 2005. 186 с.

10. Васильєва Д. В. *Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні. Механізм регулювання економіки.* 2021. № 3 С. 183–196.

11. *Ведення бізнесу – 2020* : веб-сайт. URL: [http://www.analitika.kz/docs/DB10\)Overview.pdf](http://www.analitika.kz/docs/DB10)Overview.pdf) (дата звернення 25.09.2022).

12. Вікіпедія. *Вільна енциклопедія* : веб-сайт. URL : <https://uk.wikipedia.org> (дата звернення 25.09.2022).

13. Горонич К. М. *Міжнародний досвід організації малого бізнесу та можливість його впровадження в Україні. Науковий вісник УШТУ України.* 2021.

Вип. 21.10. С. 184–189.

14. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*.

2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.

15. Гавриш О. М., Капелюшна Т. В., Пильнова В. П. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020.

С. 51–57.

16. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Пісковець О. В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 109–113.

17. Гавриш О. М., Пільчук О. В. Особливості управління підприємствами: діяльністю в Україні. *Підприємницька, торгівельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет телекомунікацій, 15-16 лютого 2022 р. Київ, 2022. С. 22–25.

18. Гавриш О. М., Пільчук О. В. Роль підприємництва в економічному розвитку України. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 26 жовтня 2022 р. Київ, 2022.

19. Гобир І. Б., Мельник М. І. Державна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні в кризових умовах. *Агросвіт*. 2015. № 10. С. 65–69.

20. Уорачевська О. В., Рим Я. Н. Проблема підприємництва в економічній теорії. *Науковий вісник*. 2006. №16.1. С. 242–249.

21. Горьовий В. П. Корпоративне управління: навчальний посібник. Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 490 с.

22. Горьовий В. П. Менеджмент і адміністрування. Практикум : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2016. 245 с.

23. Горьовий В. П., Біляк Ю. В. Управління інноваціями : навчальний посібник. Київ, 2015. 377 с.

24. Горьовий В. П., Біляк Ю. В., Самофалова М. О. Управління організаційним розвитком підприємства : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2019. 360 с.

25. Господарський кодекс України : Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15> (дата звернення 25.09.2022).

26. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2022).

27. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, УкрДУЗТ, 2020. № 52. С. 9–20.

28. Добрава П. В., Осипова М. М. Основи бізнесу : навчальний посібник. Слеса : Бондаренко М. О., 2018. 305 с.

29. Економіка і підприємництво, менеджмент: підручник / Рогач С. М. та ін. Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 480 с.

30. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб / за заг. ред. д.е.н. Н. В. Сментини. Київ : ФОРМ Гуляєва В. М., 2019. 320 с.

31. Економічна енциклопедія Т. 3 «П» (підприємство) – Я (японський центр продуктивності) / за ред. Б. Д. Гаврилюшин та ін. Тернопіль : ВЦ «Академія» ТАНУ, 2021. 952 с.

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

33. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : СУФІМБ, 2020. Т.1. 543 с.

34. Ільчук М. М. Підприємницька діяльність та агробізнес / за ред. М. М. Ільчука, Т. Д. Іщенко. Київ : Вища освіта, 2006. 543 с.

35. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2021. 108 с.

36. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7.



С. 104–114.

37. Клевцівич Н. А., Сментина Н. В. Управління інфраструктурними проектами : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2017.

170 с.

38. Кондратюк Т. В. Державна політика підтримки малого бізнесу : монографія. Київ : Академія, 2013. 112 с.

39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 02.10.2022).

40. Кравченко Л. Інноваційні зміни малих та середніх підприємств як інструмент економіки майбутнього. *Економіст*. 2019. № 5. С. 30–32.

41. Кузьмін О. Є., Мельник О. Ф. Основи менеджменту: Підручник. 2-е вид., випр. та допсв. Київ : Академвидав, 2017. 464 с.

42. Малий бізнес та підприємництво в ринкових умовах господарювання : навч. посібник / за ред. проф. Л. І. Воротиної. Київ : Європ. ун-т, 2014. 308 с.

43. Малий та середній бізнес / за ред. В. Є. Сахарова. Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2019. 368 с.

44. Національне положення (стандарту бухгалтерського обліку) Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 02.10.2022).

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

46. Основи підприємництва: підручник / Біляк Т. О. та ін.; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 492 с.

47. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : підручник; 4-е перер. і доп. Київ : «Кондор», 2012. 664 с.

48. Офіційний портал Верховної Ради України : веб-сайт. URL: <https://rada.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2022).

49. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент: підручник.

Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 388 с.

50. Податковий кодекс України Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-174>

(дата звернення: 02.10.2022).

51. Попович Д. В., Славчаник О. Р. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств. *Молодий вчений*, 2018. № 2(2). С. 746–749

52. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність: Закон України № 996-XIV від 16.07.1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 02.10.2022).

53. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2030»: Проект Закону України № 9015 від 07.08.2018. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЛН6У100А> (дата звернення: 02.10.2022).

54. Рижакова Г. М. Роль і місце малого підприємництва в національній економіці України. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=450>.

55. Сментина Н. В., Клевцевич Н. А. Управління інфраструктурними проектами : навчальний посібник. Одеса : ОНУ, 2016. 193 с.

56. Сорока П. М., Харченко В. В., Харченко Г. А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією : навч. посібник. Київ : НУБіП, 2019. 518 с.

57. Станьковська І. М. Управлінський аналіз : конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФН СУНТ, 2020. 78 с.

58. Стратегія економічного і соціального розвитку України «Шляхом Європейської інтеграції». Гальчинський А.С. та ін. Київ : ІОЦ Держкомстату України, 2020. 416 с.

59. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва. «Влада і бізнес: від стратегії підтримки до стратегії партнерства». Київ, 2021. 26 с.

60. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь,

16 квітня 2021 р. Дніпро: Середняк Т. К., 2021. 339 с.

61. Сучасні технології менеджменту. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Луцьк, 7 листопада 2018 р. Луцьк, 2018. 420 с.

62. Терещенко С. А. Мале підприємство в умовах ринкового господарювання. *Економіка і організація управління*. 2013. № 1. С. 173–177.

63. Тимченко О. І. Проблеми та перспективи розвитку малого підприємництва в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135>.

64. Трейсі Б. Як керують найкращі. Як одержати максимум від себе та інших. Секрети перевірені на практиці. Харків : «КСД», 2019. 208 с.

65. Фещенко С. С. Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Управління розвитком*. 2020. № 2. С. 45–48.

66. Харченко Г. А., Гоголюя О. П., Харченко В. В. Теорія організації навч. посіб. Київ : «ЦП «Компринт», 2020. 453 с.

67. Цивільний кодекс України : Відомості Верховної Ради України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення 18.10.2022).

68. Череп О., Полякова А. Сучасний стан та перспективи розвитку: URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2020\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2020_1_14).

69. Швець Г. Сучасні тенденції малого підприємництва в Україні URL: [http://econf.at.ua/publ/konferencija\\_2021\\_10\\_20\\_21/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/suchasni\\_tendenciji\\_malogo\\_pidpriemnictva\\_v\\_ukrajini](http://econf.at.ua/publ/konferencija_2021_10_20_21/sekcija_5_ekonomichni_nauki/suchasni_tendenciji_malogo_pidpriemnictva_v_ukrajini).

70. Якуб М., Сенчук Б. Стан малого бізнесу в Україні. Звіт МФК про опитування малих підприємств в Україні. Київ : Центр соціальних експертиз та прогнозів Інституту соціології НАН України, 2021. 245 с.

71. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз : монографія. Сімферополь : АРІАЛ, 2020. 470 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП **ДОДАТКИ** України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## Додаток А

Таблиця А.1

## Динаміка структури балансу ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

тис. грн

Назва рядка	Код рядка	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	6	70	116	64
первісна вартість	1001	6	82	190	232
накопичена амортизація	1002	0	12	74	168
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби	1010	81	299	722	1367
первісна вартість	1011	88	335	859	1785
знос	1012	7	35	137	417
Інвестиційна нерухомість	1015				
первісна вартість	1016				
знос	1017				
Довгострокові біологічні активи	1020				
первісна вартість	1021				
накопичена амортизація	1022				
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030				
інші фінансові інвестиції	1035				
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	110	170	100	
Відстрочені податкові активи	1045				
Гудвіл	1050				
Відстрочені аквізиційні витрати	1060				
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065				
Інші необоротні активи	1090		84		105
Усього за розділом I	1095	197	623	938	1537
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси:	1100	4964	19378	12841	11816
Виробничі запаси	1101	697	626	920	1399
Незавершене виробництво	1102				24
Готова продукція	1103				
Товари	1104	4267	18752	11921	10393
Векселі одержані	1120				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1553	4354	5192	2180

## Продовження табл. А.1

Назва рядка	Код рядка	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130				
з бюджетом	1135	842	3322	1447	
у тому числі з податку на прибуток	1136				
з нарахованих доходів	1140				
із внутрішніх розрахунків	1145				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41	148	116	203
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти:	1165	1962	1677	626	1124
Готівка	1166				72
Рахунки в банках	1167				186
Витрати майбутніх періодів	1170				
Частка перестраховика у страхових резервах	1180				
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181				
резервах збитків або резервах належних виплат	1182				
резервах незароблених премій	1183				
інших страхових резервах	1184				
Інші оборотні активи	1190				
Усього за розділом II	1195	9362	28879	20222	15581
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	9559	29502	21160	17118

## Продовження табл. А.1

Назва рядка	Код рядка	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	46	46	46	46
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401				
Капітал у дооцінках	1405				
Додатковий капітал	1410				
Емісійний дохід	1411				
Накопичені курсові різниці	1412				
Резервний капітал	1415				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	135	80	162	419
Неоплачений капітал	1425				
Вилучений капітал	1430				
Інші резерви	1435				
Усього за розділом I	1495	181	126	208	465
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500				
Пенсійні зобов'язання	1505				
Довгострокові кредити банків	1510				
Інші довгострокові зобов'язання	1515				
Довгострокові забезпечення	1520				
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521				
Цільове фінансування	1525				
Благодійна допомога	1526				
Страхові резерви	1530				
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531				
резерв збитків або резерв належних виплат	1532				
резерв незароблених премій	1533				
інші страхові резерви	1534				
Інвестиційні контракти	1535				
Призовий фонд	1540				
Резерв на виплату джек-поту	1545				
Усього за розділом II	1595				
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600				
Векселі видані	1605				

## Продовження табл. А.1

Назва рядка	Код рядка	на 01.01.2019	на 01.01.2020	на 01.01.2021	на 01.01.2022
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	9206	28987	20490	16155
товари, роботи, послуги	1615				
розрахунками з бюджетом	1620	28	7	32	67
у тому числі з податку на прибуток	1621				
розрахунками зі страхування	1625	14	17	29	35
розрахунками з оплати праці	1630	29	36	58	81
за одержаними авансами	1635				
за розрахунками з учасниками	1640				
із внутрішніх розрахунків	1645				
за страховою діяльністю	1650				
Поточні забезпечення	1660				
Доходи майбутніх періодів	1665				
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670				
Інші поточні зобов'язання	1690	101	328	343	313
Усього за розділом III	1695	9378	29375	20952	16651
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800				
Баланс	1900	9559	29502	21160	17116

Примітка. \*Звітні дані ТОВ «Торговий дім «Дербі»



## Додаток Б

# НУБІП України

Звіт про фінансові результати ТОВ «Торговий дім «Дербі»\*

Таблиця Б.1

тис. грн

Назва рядка	Код рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	80 612	109 080	113 449
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховування	2012			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	75 288	100 236	102 739
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	5324	8844	10710
збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120			138
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130	234	194	260
Витрати на збут	2150	5 149	8 432	10 195
Інші операційні витрати	2180	8	1	101
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		218	292
збиток	2195	-66		
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	12	130	58
Інші доходи	2240			
Дохід від благодійної допомоги	2241			

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5
Фінансові витрати	2250		18	
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	0	3	7
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		327	343
збиток	2295	-55		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		165	86
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		162	257
збиток	2355	-55		

Примітка. \*Звітні дані ТОВ «Торговий дім «Дербі»