

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ

Ошеко С.П.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
МАРКЕТИНГУ

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

## Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра

(освітній рівень)

на тему «Удосконалення діяльності малого підприємства»

Виконав: студент гр. МОА-21зм

напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Ошеко С.П.

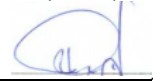
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Керівник Бучнів М.М.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент Тищенко В.В.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Зав. кафедрою публічного управління,  
менеджменту та маркетингу



Хандій О.О.

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення Факультет економіки і управління  
Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління,  
менеджменту та маркетингу

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідуючий кафедрою публічного  
управління, менеджменту  
та маркетингу

 проф. Хандій О.О.

23 вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

Ошеко Світлана Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення діяльності малого підприємства»  
керівник роботи Бучнєв М.М., к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 20 вересня 2022р.  
128/14.01

2. Строк подання студентом роботи 14.11.2022р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у  
сфері удосконалення діяльності малого підприємства; данні звіту з  
магістерського стажування за матеріалами діяльності ТОВ «Поділля-Інвест  
Сіті»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
Теоретико-методологічні основи оцінки ефективності управління  
підприємствами малого бізнесу; аналіз діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»  
та його організаційної структури; обґрунтування рекомендацій щодо  
підвищення ефективності діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)  
Склад та динаміка показників балансу ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; динаміка  
пасивів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; склад та динаміка фінансових результатів  
ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; показники ефективності використання основних  
засобів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; Показники ефективності використання  
оборотних коштів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; показники фінансової стійкості  
ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; показники прибутковості (рентабельності)  
діяльності; PEST-аналіз, матриця SWOT-аналізу; запропонований план  
маркетингової стратегії; запропонована схема процесу моніторингу  
конкурентного середовища; стратегічна програма визначення спрямованості

споживача ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»; рекомендовані заходи спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень.

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 23.09.2022

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження та надання теми роботи	вересень 2022	виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми роботи	вересень 2022	виконано
3.	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	вересень 2022	виконано
4.	Надання матеріалів по першому розділу роботи	вересень 2022	виконано
5.	Збір інформації для написання другого розділу роботи	жовтень 2022	виконано
6.	Надання матеріалів по другому розділу роботи	жовтень 2022	виконано
7.	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	жовтень 2022	виконано
8.	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	листопад 2022	виконано
9.	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	листопад 2022	виконано
10.	Підготовка доповіді до захисту роботи	листопад 2022	виконано

Студент

  
( підпис )

Ошеко С.П.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

  
( підпис )

Бучнів М.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Текст стор. 90, табл. 12, рис. 18.

Ефективність, система управління, підприємство, малий бізнес, ресурси, маркетингова стратегія, стратегічна програма, моніторинг, активи, конкуренція.

Важливим стратегічним завданням розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на ринку.

У магістерській роботі узагальнено поняття та сутність ефективності управління підприємствами малого бізнесу; розглянуті основні підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості їх реалізації; визначено рівень забезпечення ресурсами виробництва; досліджено економічну стійкість підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ; проведений аналіз та оцінка зовнішнього середовища, ефективності управління підприємством та його проблемних аспектів; обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Поняття та сутність ефективності управління підприємствами малого бізнесу	9
1.2. Основні підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості їх реалізації	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ІНВЕСТ СІТІ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ	30
2.1. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»	30
2.2. Дослідження та оцінка зовнішнього середовища підприємства	39
2.3. Дослідження економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	58
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ІНВЕСТ СІТІ»	60
3.1. Підвищення ефективності реалізації функції управління в діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»	60
3.2. Напрями удосконалення процесу управління діяльністю будівельного підприємства	69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

## ВСТУП

Важливим стратегічним завданням розвитку підприємства будь-якої галузі є досягнення належного рівня економічної ефективності як основи його конкурентоспроможності на ринку. Дієвий вплив на результат здійснюють різноманітні зовнішні та внутрішні фактори, які залежать від виду діяльності підприємства та галузі, у якій воно функціонує.

Розвиток малих і середніх підприємств в Україні не відповідає можливостям та потребам вітчизняної економіки. За кількісними та якісними показниками розвитку вітчизняне підприємництво значно відстає від розвинених країн світу. Тому виникає проблема розроблення та удосконалення стратегії його розвитку яка повинна будуватися на основі поточного їх фінансово-економічного стану, проблем та тенденцій їх розвитку.

У зв'язку з постійною зміною умов ринкової економіки, вітчизняним підприємствам щораз складніше пристосовуватися і виживати в сфері малого бізнесу, і саме фінансова стійкість і незалежність є основою стабільного стану і гарантом виживання в умовах нинішньої політики. Великі міжнародні фінансові ринки, ринки капіталу і послуг, в більшій мірі впливають на зміну умов і вносять свої корективи у внутрішню ситуацію в цілому. Глобальна конкуренція примушує відповідати новим стандартам, встановленим лідерами індустрії, в незалежності від місця розташування їх у світі. Все більш очевидно, що необхідне створення нових або реорганізація існуючих підприємств відповідно до критеріїв, які б відповідали світовому рівню ефективності і продуктивності.

Сучасна теорія малого та середнього бізнесу є результатом наукової думки не одного покоління вчених. Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням ведення малого бізнесу та розвитку малих підприємств, присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені: Р. Кантільйон, А. Маршал, С. Сімсонді, Й. Шумпетер, Ф. Хайек та інші видатні дослідники. За останні роки опублікували низку наукових праць такі вчені, як М. Бучнів, Л.

Верховодова, Р. Галгаш, М. Долішній, А. Даниленко, О. Кузьмін, В. Мікловда, С. Мочерний, В. Є. Овчаренко, Павлов, С. Реверчук та інші.

При цьому відсутність глибокого аналізу й досить ясного розуміння місця й ролі підприємництва в сучасній моделі економіки не дозволяють чітко сформулювати концепцію механізму підтримки розвитку малого бізнесу в Україні, як на державному так і регіональному рівні.

Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних підходів до управління підприємством малого бізнесу.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- узагальнити поняття та сутність ефективності управління підприємствами малого бізнесу;
- розглянути основні підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості їх реалізації;
- визначити рівень забезпечення ресурсами виробництва підприємств та результати їх господарювання;
- дослідити економічну стійкість підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ;
- оцінити зовнішнє середовище, ефективність управління та його проблемні аспекти;
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємством малого бізнесу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій, які спрямовані на удосконалення діяльності малого бізнесу, що знаходиться в сучасних умовах конкурентного середовища.

Практична значущість для підприємства полягає у тому, що отримані результати можуть бути використані керівництвом підприємства з метою вдосконалення своєї діяльності.



При виконанні дослідження використані положення системного підходу, метод логічного аналізу, метод порівняльного аналізу, методи спостереження і узагальнення, метод моделювання та ін..

Інформаційну базу дослідження склали чинні законодавчі акти та нормативні документи з питань розвитку малого підприємництва; наукові дослідження вітчизняних і іноземних учених, що стосуються проблем менеджменту; спеціальна наукова література з питань організації управління підприємствами; інформаційні ресурси мережі Internet; результати досліджень і спостережень автора.

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок. Містить 12 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел налічує 57 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Поняття та сутність ефективності управління підприємствами малого бізнесу

Ефективність – одна з основних категорій економіки, яка безпосередньо пов'язана з досягненням оптимального результату розвитку підприємства. Ефективність діяльності підприємства є дуже важливою характеристикою, так як виявляє такі ознаки, як якість, доцільність, результативність та корисність, а також це співвідношення ефекту від усіх видів його діяльності і сукупність витрат на досягнення цього ефекту [46].

Ефективність на макроекономічному рівні – економічна категорія, яка відображає виробничі відносини щодо економії суспільних витрат уречевленої та живої праці на отримання кінцевого позитивного результату. Економічний зміст ефективності полягає у збільшенні результату з одиниці витрат сукупної праці. Економічна ефективність – це отримання максимально можливих благ від наявних у розпорядженні ресурсів. Від рівня економічної ефективності багато в чому залежить вирішення низки соціально-економічних завдань, таких як підвищення рівня життя населення, швидке зростання економіки, вдосконалення умов праці та відпочинку, зниження рівня інфляції [6].

Категорія «ефективність» на рівні підприємства характеризує зв'язок між величиною отриманого результату його діяльності та кількістю інвестованих або витрачених у виробництві ресурсів.

Сучасне ринкове господарство, в тому числі мале підприємництво характеризується переходом до нової стійкості розвитку і росту, який відрізняється виключно інтенсивним та інноваційним характером на основі досягнень науково – технічного прогресу. При цьому нова якість економічного розвитку відображає з одного боку кількісну сторону діяльності, галузеву структуру малих та середніх підприємств, обсяг і структуру виробництва і

реалізації продукції, прибутку, зайнятості, суму сплачених податків, заробітну плату, продуктивність праці тощо, а з іншого – формування нової організації виробництва, науково – технічний прогрес та інновації, вдосконалення технологій, рівень освіти тощо. При цьому, підтвердженням стійкого розвитку є не тільки абсолютні кількісні показники на конкретний період часу, але і налагоджений механізм роботи, принципи ведення бізнесу (легальний та тіньовий характер), безперечна репутація і імідж, перевірені та надійні контрагенти тощо.

Розвиток малих і середніх підприємств в Україні не відповідає можливостям та потребам вітчизняної економіки. За кількісними та якісними показниками розвитку вітчизняне підприємництво значно відстає від розвинених країн світу. Тому виникає проблема розроблення та удосконалення стратегії його розвитку яка повинна будуватися на основі поточного їх фінансово-економічного стану, проблем та тенденцій їх розвитку.

Підприємець – це особа, яка бере на себе ризик у заснуванні нової компанії чи нового бізнесу та має здатність на високому професійному рівні здійснювати заходи, виконувати службові функції, знаходити оптимальні варіанти використання матеріальних, енергетичних, фінансових і трудових ресурсів, уміння приймати нестандартні логічні рішення, орієнтуватись у кон'юктурі ринку і прогнозувати її розвиток, впроваджувати у практику нові технічні й економічні досягнення, діяти з допустимим ступенем ризику для досягнення кращих результатів, дотримуватись високої підприємницької культури у спілкуванні з колегами, партнерами і конкурентами з метою досягнення певних результатів ефективності праці, що приносять прибуток фірмі.

Враховуючи визначення поняття підприємця, виділимо основні характерні риси підприємця (рис. 1.1).



Рис.1.1. Основні риси підприємця в сучасних умовах

Враховуючи розглянуті взаємозв'язки, при визначенні ролі підприємництва в суспільних процесах, необхідно враховувати таке:

- підприємництво є природним проявом потреби частини суспільства в самовираженні;
- підприємництво є активним творцем економічних відносин, передусім ринкових;
- кількісне і якісне співвідношення традиційних, адміністративних та ринкових відносин в економічній системі визначається наявною соціальною і політичною системами.

Отже, підприємництво – унікальне соціальне явище, притаманне найбільш активним представникам суспільства. Підприємництво відображає реакцію суспільства на зміну соціальних умов і суспільного попиту,

збільшуючи або зменшуючи кількість підприємців залежно від необхідності підвищення або зниження частки ринкових відносин в економічній системі. Вплив держави, як основної складової політичної системи, на підприємництво повинно зводитися до створення сприятливого політичного, правового, податкового середовища для його розвитку, не порушуючи при цьому умов конкуренції. Надмірне штучне втручання політичної системи в підприємницьке середовище (прямим регулюванням або субсидуванням) може не відповідати інтересам суспільства.

Мале підприємництво несе на собі значне смислове навантаження. Дрібні і середні підприємства мають помітне значення в зайнятості, виробництві окремих товарів, дослідницьких і науково-виробничих розробках. Вони створюють середовище і дух підприємництва, без яких неможлива ринкова економіка, забезпечують необхідну мобільність в умовах ринку, створюють глибоку спеціалізацію і кооперацію, без яких неможлива висока ефективність. Вони здатні швидко заповнювати ніші, що утворюються в споживчій сфері, порівняно швидко окуповуватися і створювати атмосферу конкуренції.

Так, малий бізнес забезпечує:

- 1) створення нових робочих місць, забезпечення зайнятості працездатного населення і, як наслідок, скорочення кількості людей, які потребують соціальної допомоги. Ця функція є важливою у разі нестабільності функціонування ринку праці, за наявності значної кількості безробітних та інших подібних соціальних проблем;

- 2) забезпечення соціальної стабільності та зниження рівня бідності. Питання соціальної стабільності завжди актуальне у разі зростання соціальної напруги в суспільстві;

- 3) можливість енергійним і заповзятим людям відкрити свою справу у виробничій, науковій та іншій діяльності, реалізуючи в ній свої спосібності;

- 4) збільшення надходження до бюджету;

- 5) зростання частки ВВП, яку створюють малі підприємства;

6) збільшення частки середнього класу, а, значить, соціальної та політичної стабільності. Якщо брати за основу поділу на класи дохід, то можна зазначити, що ніякий вид праці за наймом, зокрема найкваліфікованіший і найбільш управлінський, не забезпечує рівень доходів, які можна прирівняти до підприємницьких;

7) підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Це положення пояснимо за допомогою такої системи доказів. Так, незважаючи на те, що велика частина наукового потенціалу зосереджена на великих компаніях, малі і середні фірми по широкому спектру продукції частіше починають розроблення і випуск нових товарів. Успіх підприємництва в цій галузі можна пояснити такими причинами. Поглиблення спеціалізації в наукових розробках зумовило те, що здебільшого невеликі фірми йдуть по простішому або ризикованішому шляху, працюють у неперспективних галузях.

Спеціальними принципами підприємницької діяльності є:

- право підприємців вільно вибирати види підприємницької діяльності, які не заборонені законом (перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, підприємництво в яких забороняється, встановлюються виключно законом);

- право самостійно формувати програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;

- право вільного найму підприємцем працівників на підставі укладеного з ними трудового договору, при цьому обов'язком підприємця є забезпечення належних і безпечних умов праці, її своєчасна оплата на рівні не нижчому від мінімального розміру встановленого законом, а також забезпечення соціальних гарантій, включаючи соціальне і медичне страхування;

- право комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;

- суб'єкт підприємництва самостійно відповідає за своїми зобов'язаннями, пов'язаними із підприємницькою діяльністю;
- право вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- право самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.»

З 01.01.2018 застосовується нова класифікація підприємств з поділом на мікро-, малі, середні та великі, визначена ст. 2 Закону «Про бухгалтерський облік [12].

Таблиця 1.1

## Визначення категорій підприємств

Категорія підприємства	Критерії оцінки за рік, що передуює звітному		
	Балансова вартість активів, євро	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), євро	Середня кількість працівників, осіб
Мікропідприємства	До 350 тис.	До 700 тис.	До 10 осіб
Малі	До 4 млн.	До 8 млн.	До 50 осіб
Середні	До 20 млн.	До 40 млн.	До 250 осіб
Великі	Понад 20 млн.	Понад 40 млн.	Понад 250 осіб

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб.

Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Основними шляхами отримання конкурентних переваг є:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх двох напрямів потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності. Під резервами підвищення економічної ефективності виробництва розуміють невикористані можливості збільшення випуску продукції в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства [13].

Взаємодія малого і великого бізнесу, здатна допомогти вижити в сучасних ринкових умовах підприємствам-гігантам, і підняти новоствореним малим підприємствам. У світовій економіці підприємництво побудовано на принципі кооперування великих та малих підприємств, причому великі підприємства орієнтуються не на придушення малого бізнесу, а, навпаки, на взаємовигідну співпрацю з ним. Тому великі і малі підприємства взаємодоповнюють один одного, особливо в сфері спеціалізації окремих виробництв і в інноваційних розробках. Якщо велике виробництво орієнтується на масовий порівняно однорідний попит, випуск великих партій стандартної продукції, то малі підприємства функціонують на невеликих сегментах ринку, в обраних ними нішах з обмеженою номенклатурою виробів. Ринковими нішами є ринки готової продукції, насамперед високої технології, які утворюються тоді, коли попит на певному ринку не може задовольнити велике виробництво через малу ємність самого ринку або через те, що виробництво не може досягти такого розміру, за якого воно покрило б весь попит на цьому ринку.

Схема резервів підвищення ефективності діяльності малого підприємства представлена на рисунку 1.2.



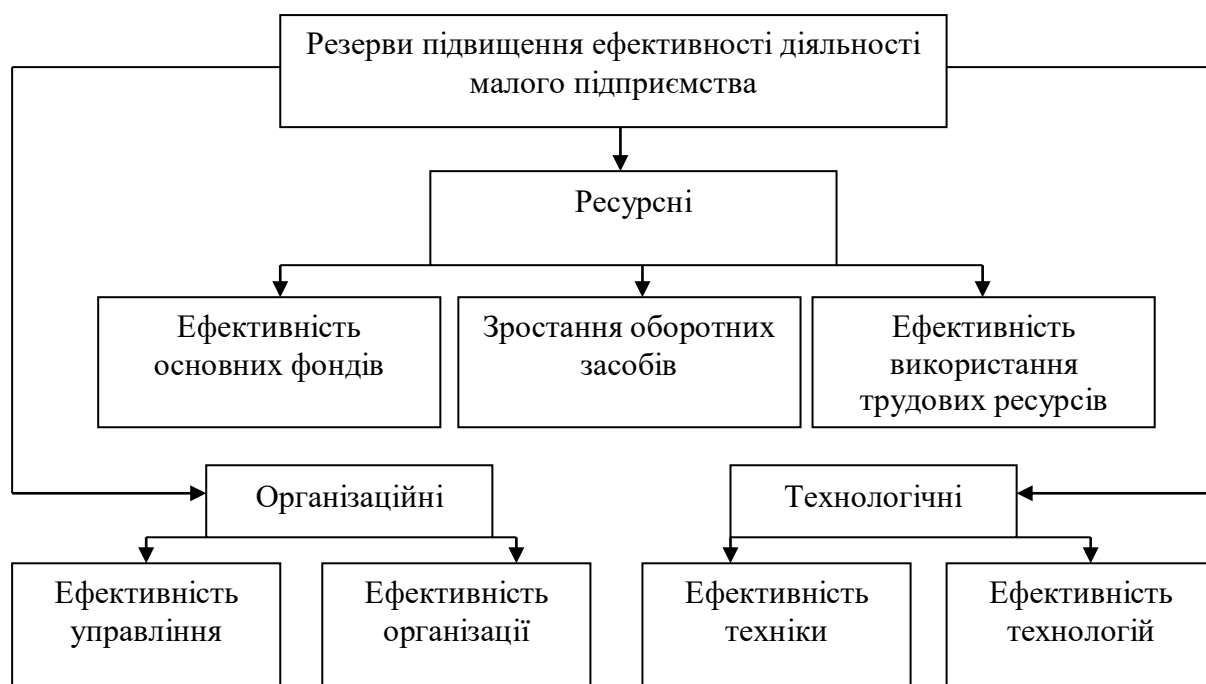


Рис.1.2. Резерви підвищення ефективності діяльності малого підприємства

Схема, що пропонується, окреслює загальні напрямки аналізу об'єкта. Перший з них ресурсний – відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів [13].

Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення (удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів; прискорення реалізації готової продукції активізація маркетингової діяльності; зменшення обсягів дебіторської заборгованості та раціоналізація використання матеріальних ресурсів). Аналіз ефективності використання трудового потенціалу підприємства має включати оцінку: втрат робочого часу, рівня використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної

техніки; аналіз системи стимулювання працюючих та визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

У межах другого, організаційного, напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому увага звертається на ефективність управління та ефективність організації виробничого процесу (від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому).

Третім напрямком пошуку можливостей підвищення ефективності є технологічний, що передбачає удосконалення технічної бази, впровадження сучасних технологій та корпоративної культури [13].

Індивідуальне та мале підприємництво є первинною ланкою бізнесу суспільства. Саме тут проявляються підприємницькі якості його працездатного населення. Ці види діяльності забезпечують значну частку робочих місць та її зайнятість. Малі підприємства розвиваються за тим самим законом життєвого циклу, що й будь-які динамічні природні системи: виникнення (зародження), становлення, росту, досягнення зрілості, подальший розвиток у новій якості або спад діяльності та її припинення.

Саме нова якість малого підприємства пов'язана з його конкурентоспроможністю, ефективністю господарювання, можливостями більш тривалого функціонування або переходу до групи середніх підприємств.

Використання ресурсів науково обґрунтованого організаційного управління у малих колективах, які потребують значних витрат, є початковою організаційною базою їхнього подальшого розвитку. Разом з тим дослідження показують, що як керівники, так і їх, хоч і нечисленний, управлінський персонал погано знають наукові основи організаційного управління. Це насамперед стосується: вибору та формування організаційно-стратегічного управління, до відображення в їх структурі таких обов'язкових функцій, як кадрового ведення документації, інструктажу та контролю технічної та протипожежної безпеки. Дані функції можуть виконуватися або самими

керівниками, але вони повинні бути відображені в їх посадових інструкціях, затверджених керівниками або офіційним їх наказом на підприємстві.

Малі підприємства найбільш динамічно освоюють нові види продукції та економічні ніші, розвиваються в галузях, менш привабливих для великого бізнесу, мають високу оборотність оборотних коштів, здатні здійснювати активну інноваційну політику.

Малим підприємствам властиві гнучкість та висока пристосовність до змін ринкової кон'юнктури. Поряд з цим для малих підприємств характерні відносно низька прибутковість, висока інтенсивність праці, обмеженість власних ресурсів, підвищений ризик в гострій конкурентній боротьбі.

Об'єктивну характеристику економічної діяльності малого бізнесу можна дати з урахуванням аналізу розвитку малих підприємств і його місця економіки регіону, країни (Рис.1.3.).

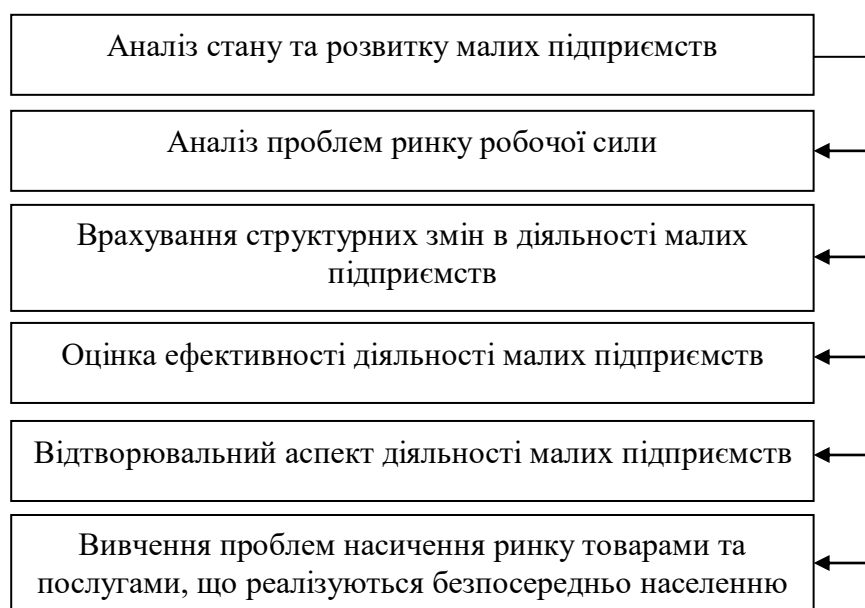


Рис. 1.3. Основні напрями аналізу розвитку малих підприємств

При проведенні аналізу економічної діяльності малих підприємств важливо забезпечити методологічну сумісність показників, що характеризують стан та розвиток малого бізнесу.

## 1.2. Основні підходи до управління підприємствами малого бізнесу: сутність та особливості їх реалізації

Стабільне функціонування підприємства, як і будь-якої динамічної системи, можна забезпечити через процес управління. Створення організаційно-економічних умов, які б забезпечували ефективність операційної діяльності підприємств, можливе лише за добре налагодженого менеджменту через застосування основних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

Занадто складними і різноманітними є сучасні завдання й об'єкти управління, надміру мінливе внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Головною є та обставина, що виробничою компанією, що розвивається як цілеспрямована система, неможливо ефективно управляти, якщо наявна лише жорстко спеціалізована структура і постійно повторювані види робіт з управління [19].

Існує три головних ознаки підприємств малого бізнесу, за якими абсолютно точно підприємство можна описати як мале:

- невеликий ринок збуту, який не дає змоги організації чинити істотний вплив на ціну або обсяг реалізованого товару;
- правова незалежність – управління малим підприємством здійснюється не через систему формалізованої управлінської структури, а безпосередньо власником або власниками-партнерами, які самостійно контролюють свою справу;
- управління підприємством, яке передбачає, що власник або власники-партнери самі беруть участь у всіх аспектах управління підприємством малого бізнесу і що він (вони) вільні від зовнішнього тиску. В останні роки чисельність суб'єктів малого підприємництва зростає, що пояснюється наявністю безумовних переваг.

Отже, на відміну від підприємств великого бізнесу малі підприємства практично завжди знаходяться в тісному контакті з клієнтом, майже в повсякденному. Це дає змогу підприємствам найбільш швидко адаптуватися та

проявити гнучкість залежно від бажань клієнтів, і, як результат, вони можуть домогтися того, що саме їм продукції споживач у підсумку надасть свою перевагу.

Підприємствам малого бізнесу в процесі здійснення своєї діяльності доводиться постійно боротися за виживання, тому що є велика ймовірність витіснення з боку великих і середніх підприємств. окрім того, вони сильно залежать від своєї клієнтури і постачальників, тому змушені постійно шукати різні нові способи зниження витрат. Тож для них характерним є здатність постійно змінюватися и адаптуватися.

Ще однією з переваг є низькі накладні витрати, бо в традиційній організації в процесі розширення кола управлінських завдань, які необхідно вирішувати в найкоротші терміни, постійно зростають, та паралельно відбувається зростання питомих накладних витрат на апарат управління, що розширюється. Невеликі підприємства, які позбавлені внутрішньої бюрократії, можуть тримати ці витрати на відносно низькому рівні. У процесі насичення ринків збуту все більше зростає необхідність пошуку нових товарних ніш. Порівняно з великими підприємствами, які переважно женуться за збільшенням масштабу діяльності, дрібні підприємства, навпаки, бачать необхідність у пошуку мікро ніш. Працюючи на першому етапі з мінімальним прибутком, вони нерідко результатом діяльності отримують розширення ніші, яка з часом може стати новим великим джерелом доходу. Як було зазначено вище, підприємства малого бізнесу мають необхідність постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, технологіях виробництва, а також у потребах покупців. Більш того, дрібними організаціями часто керують підприємці, які є новаторами у своїй сфері, які цілком готові до ризику, якщо це забезпечить їм зростання прибутку и ефективність роботи організації.

Малому виробництву сприяють диференціація и індивідуалізація попиту у сфері виробничого и особистого споживання. Розвиток виробництва підприємств малого бізнесу створює сприятливі умови для оздоровлення економіки, оскільки розвивається конкурентне середовище, створюються

додаткові робочі місця, активніше и де структурна перебудова; розширюється споживчий сектор. Окрім того, розвиток малого бізнесу веде до насичення ринку товарами і послугами, підвищення експортного потенціалу, кращого використання місцевих сировинних ресурсів.

Головною проблемою на шляху до розвитку чи підтримки свого існування суб'єктів малого бізнесу є фінансове забезпечення. Незважаючи на високу невизначеність та динамічність умов зовнішнього середовища, варто здійснювати планування діяльності та, на нашу думку, деталізувати плани за декількома сценаріями розвитку подій. Наприклад: оптимістичний та песимістичний сценарій .

Дуже важливим та необхідним є запровадження радикальних заходів зі сторони владних структур, направлених на підтримку фінансового стану підприємців, зокрема:

- зниження ставок оподаткування чи звільнення від податків підприємців, що продовжують сплачувати заробітну плату працівникам в умовах карантину;
- захист та підтримка вітчизняних товаровиробників;
- стимулювання створення робочих місць;
- середньострокове кредитування на декілька років з низькими відсотковими ставками та взагалі, безвідсоткові позики суб'єктам підприємницької діяльності на період карантину для підтримки працездатності.

В теорії управління існують чотири основні наукові підходи до управління малим підприємством:

- системний підхід (організація розглядається як цілісна кібернетична система);
- ситуаційний підхід (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів);
- функціональний підхід (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації);

- процесно-орієнтований підхід (на перший план виноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією).

В управлінні вітчизняними малими підприємствами домінує функціональний підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства, де організація й управління діяльністю підприємства здійснюється за структурними елементами (бюро, відділами, цехами тощо), а взаємодія структурних елементів - через роботу посадових осіб (начальників відділів, виробництв, цехів і т. д.). Об'єднання співробітників, що виконують споріднені види робіт, у відділи має певні переваги [5]:

- співробітники одержали можливість спеціалізуватися у вибраній ними професії й, таким чином, здобути професійні навички найвищого рівня; внаслідок централізації різних функцій (наприклад, фінансування, роботи з персоналом, роботи з технічного обслуговування встаткування) витрати організації знизилися;

- робота стала більш безпечною, тому що кожен знає своє робоче місце, а також ту роботу, яку він повинен виконувати; спростилися процедура формування організаційної структури підприємства.

Функціональний підхід дає можливість абстрагуватися від конкретного об'єкту і при управлінні керуватися інформацією про виконуваних ним функціях. Це дає можливість найбільш точно і правильно, з орієнтацією на кінцеві цілі, визначити властивості і ознаки аналізованого об'єкта, не спираючись на існуючі методи побудови об'єктів даного типу, а виходячи з результатів діяльності, які необхідно отримати.

Функціональний підхід орієнтує підсистеми підприємства (структурні підрозділи, окремих робітників) на виконання певних, закріплених за ними функцій і не дає можливості орієнтації на кінцевий результат усієї діяльності. Складнощі виникають на етапі управління логічними одиницями, які виконують функції, при суміщенні результатів їх діяльності, так як всі зусилля були спрямовані на виконання своїх функцій без урахування взаємодії з іншими підсистемами підприємства.

У сучасних умовах господарювання малі підприємства в основному змушені орієнтуватися на власні кошти, оскільки часто не можуть отримати доступ до кредитів без відповідної застави, гарантій юридичних осіб або іншого забезпечення. У світлі цього розробка грамотного інвестиційного плану може виявитися чи не єдиною можливістю залучення інвестицій з боку, здатних дати поштовх для фінансово-господарського розвитку підприємства.

Одним з інструментів інвестора при здійсненні ним капіталовкладень служить бізнес-план проекту, який покликаний дати можливість інвестору зробити комплексну оцінку інвестиційної пропозиції і, в першу чергу, показати, що пропонований товар (продукція чи послуга) є конкурентоспроможним, що для нього є довгостроковий платоспроможний попит, що можлива реалізація проекту в прийнятні терміни, а також що інвестування проекту вигідно для інвестора. Грамотна ж розробка самого проекту може для малого підприємства виявитися серйозною проблемою в силу відсутності необхідних знань і коштів на оплату подібної роботи.

Більшість керівників малих підприємств, визнаючи, що фінансовий стан підприємства є найважливішою характеристикою його ділової активності і надійності, на практиці не проводять оцінку фінансового положення фірми, обмежуючись показниками прибутку і, в кращому випадку, рентабельності виробництва / продукції.

Оцінка фінансового становища малої фірми, враховуючи невеликий обсяг бухгалтерської звітності, встановлений для малих підприємств, включатиме обмежений набір показників і ґрунтуватися на даних форми № 1 - «Бухгалтерський баланс» і форми № 2 - «Звіт про прибутки і збитки». Таким чином, правильний вибір стилю і методів управління і грамотне застосування механізмів фінансового менеджменту дозволить малому підприємству домогтися довготривалих позитивних результатів і зайняти стійке положення на ринку конкурентів.

На більшості малих підприємств відсутній плановий відділ, функції планування виконує керівник, тому часто плани документально не



відображаються. У результаті цього про розмір планових показників персонал може тільки здогадуватися. Це призводить до негативних наслідків:

- по-перше, для досягнення успіху кожний працівник повинен мати чітку уяву про цілі підприємства та про свій особистий внесок у їх досягнення;
- по-друге, керівник не має змоги ефективно виконувати інші функції управління.

Для підвищення результативності управління малого підприємства доцільно використовувати методи стратегічного управління з урахуванням особливостей сегментованих галузей. Методи стратегічного планування й управління діяльністю підприємства застосовують у різних сферах господарської діяльності: виробництві, збуті, маркетингу, фінансах, контролі. З метою забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища методи стратегічного розвитку підприємства визначають на основі системного вивчення ринку, поведінки споживачів, їх вимог до якості продукції. Це потребує вдосконалення системи планування й управління підприємствами, розвитку маркетингової діяльності і впровадження оперативного контролінгу.

Системам управління малих підприємств характерні гнучка організаційна структура, тимчасове закріплення завдань і робіт за виконавцями, перевага горизонтальних зв'язків, мінімальне використання формальних правил і процедур, готовність до змін, групова динаміка, самоконтроль і контроль з боку колег.

Оскільки малі підприємства гостро сприймають вплив зовнішнього середовища, найважливішим елементом управління є особлива стратегія протидії негативному впливу, що передбачає: коректування цілей, внесення виправлень у систему критеріїв ефективності функціонування, обґрунтування й вибір нововведень. Це сприятиме постійному вдосконаленню організаційної структури, підвищенню кваліфікації персоналу, зниженню ступеня централізації.

Слід визначити, що рівень менеджменту і кваліфікації кадрів - ключові фактори, що визначальними для успішного бізнесу незалежно від його масштабів. Для малого підприємства наявність кваліфікованого персоналу має особливе значення, оскільки саме інтенсивна та високоякісна робота, мобільність кадрів і підприємства в цілому є факторами конкурентних переваг малого бізнесу порівняно із середнім, а тим більше великим. Як свідчить аналіз, специфічним недоліком управління у малому бізнесі, що гальмує його розвиток, є невисокий рівень спеціалізації управлінських функцій.

Практика господарської діяльності свідчить, що малі підприємства в Україні складають значну частину економіки та вважаються рушійною силою соціально-економічного розвитку. При чому це правило характерне не лише для нашої держави, а ефективно працює в усіх розвинених країнах світу. Зокрема, необхідно зазначити, що в країнах ОЕСР понад 95% усіх суб'єктів господарювання відносяться до категорії саме малих підприємств і разом з тим вони забезпечують для національних економік цих держав більш, як 50% від усіх робочих місць у приватному секторі. Важливість малих підприємств для економічної системи також полягає у їх беззаперечній важливості для забезпечення ефективних процесів соціально-економічного розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Вагомим кроком на шляху до відбудови економіки України, безперечно, стане міжнародна фінансова допомога. Ключову роль у зростанні економіки на постконфліктній території відіграє розвиток малих та середніх підприємств (МСП). Отже, для забезпечення ефективного повоєнного відновлення та довгострокового зростання української економіки, частина міжнародної фінансової допомоги має бути спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу в Україні.

Для підтримки бізнесу в Україні під час війни уряд запустив кілька програм, в т.ч.: податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків на період воєнного стану та рік після нього для

підприємств, які розташовані у місцях ведення бойових дій); скасування податкових перевірок для бізнесу тощо.

Додатково до вже запроваджених заходів важливим елементом ефективної підтримки та відбудови бізнесу в Україні є звертання до світового досвіду країн в умовах форс-мажорних обставин (війни, пандемії тощо), зокрема:

#### 1. Розширення доступу до капіталу для МСП, в т.ч. шляхом:

- взаємодії між урядом країни та міжнародними кредитними агентствами і організаціями, які допомагають підприємцям розширити приватний бізнес в країні (наприклад, Агентство США з міжнародного розвитку (USAID); недержавна некомерційна організація Оксфам; Шведська агенція міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA) тощо);
- конструктивної співпраці приватних підприємств країни, інституційних інвесторів, комерційних банків, банків розвитку, експортно-кредитних агентств із Міжнародною фінансовою корпорацією (МФК), яка входить до Групи Світового Банку. Серед прикладів такої співпраці: підписання в серпні 2020 року угоди між банком Diamond Trust Bank Kenya Limited та МФК про надання кредиту у розмірі 50 млн. доларів США малим та середнім підприємствам, які постраждали від пандемії COVID-19. Відомо також і те, що МФК підтримує бізнес-можливості в сільському господарстві країн з економіками, що розвиваються. Так, наприклад, у 2021 році МФК та Федеральне Міністерство економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ) запустили Програму розвитку продовольчої системи (Food Systems Development Program), спрямовану на залучення інвестицій від приватного сектора для підтримки ланцюга доданої вартості виробництва харчової продукції по всій Африці та розширення доступу до фінансування сільських фермерів, дрібних фермерських господарств; малого та середнього агробізнесу;
- розробки фінансово-технологічними компаніями психометричних інструментів для оцінки здібностей заявників/позичальників до

підприємництва. Такий інструмент оцінки в поєднанні із кредитною історією заявника, інформацією про існування застави, даними про досвід ведення бізнесу, використовується у світовій практиці для заохочення приватних банків кредитувати досвідчених підприємців. Для прикладу, інноваційна фінансово-технологічна компанія «Лабораторія фінансового підприємництва» (м.Салінас, Каліфорнія) використовує психометричні дані заявника для розрахунку кредитного скорингу (бальна система оцінки позичальника). Результати кредитного скорингу застосовуються клієнтами «Лабораторії фінансового підприємництва» (комерційними банками, іншими фінансовими установами) для зниження кредитних ризиків, безпечного збільшення розміру кредитного портфеля та зменшення витрат часу на адміністрування кредитів;

2. Розширення доступу МСП до програм навчальної та консультаційної підтримки в т.ч. шляхом:

- запуску програм розвитку навичок підприємництва, а також програм підтримки МСП. Наприклад, спільні ініціативи урядів країн з організацією Оксфам, діяльність якої в т.ч. пов'язана із підвищенням стійкості дрібних фермерських господарств до зовнішніх впливів;
- розширення доступу підприємців до спеціалізованих консультаційних сесій з міжнародними бізнес-експертами. Вагомі кроки у цьому напрямку зроблені Україною ще до війни. Так, на початку 2020 року Міністерство цифрової трансформації України запустило онлайн-платформу для підприємців «Дія. Бізнес»;
- адаптація світового досвіду підтримки бізнесу до сучасних українських реалій сприятиме повоєнному відновленню та довгостроковому розвитку української економіки.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Отже, підприємництво – унікальне соціальне явище, притаманне найбільш активним представникам суспільства. Підприємництво відображає реакцію суспільства на зміну соціальних умов і суспільного попиту, збільшуючи або зменшуючи кількість підприємців залежно від необхідності підвищення або зниження частки ринкових відносин в економічній системі. Вплив держави, як основної складової політичної системи, на підприємництво повинно зводитися до створення сприятливого політичного, правового, податкового середовища для його розвитку, не порушуючи при цьому умов конкуренції і конкурентами з метою досягнення певних результатів ефективності.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб.

Малі підприємства найбільш динамічно освоюють нові види продукції та економічні ніші, розвиваються в галузях, менш привабливих для великого бізнесу, мають високу оборотність оборотних коштів, здатні здійснювати активну інноваційну політику.

Взаємодія малого і великого бізнесу, здатна допомогти вижити в сучасних ринкових умовах підприємствам-гігантам, і підняти новоствореним малим підприємствам. У світовій економіці підприємництво побудовано на принципі кооперування великих та малих підприємств, причому великі підприємства орієнтуються не на придушення малого бізнесу, а, навпаки, на взаємовигідну співпрацю з ним.

В теорії управління існують чотири основні наукові підходи до управління малим підприємством:

- системний підхід (організація розглядається як цілісна кібернетична система);
- ситуаційний підхід (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів);
- функціональний підхід (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації);
- процесно-орієнтований підхід (на перший план виноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією).

В управлінні вітчизняними малими підприємствами домінує функціональний підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства.

Для підтримки бізнесу в Україні під час війни уряд запустив кілька програм, в т.ч.: податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків на період воєнного стану та рік після нього для підприємств, які розташовані у місцях ведення бойових дій); скасування податкових перевірок для бізнесу тощо.

До початку повномасштабного воєнного вторгнення росії найбільшим роботодавцем в Україні був середній та малий бізнес. На його частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн. українців. Решта 25% (або 1,6 млн. українців) працювали на великих підприємствах.

Найпопулярнішою сферою діяльності малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту. Далі в різних пропорціях для середнього і малого бізнесів йдуть промисловість, логістика, сільське господарство та будівництво. Важливою рисою для більшості малого і середнього бізнесу є географічна прив'язка до свого споживача. Саме цей фактор став вирішальним з початком війни.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ІНВЕСТ СІТІ» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

#### 2.1. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ІНВЕСТ СІТІ»

Провідною галуззю економіки будь-якої країни є будівельна галузь. Вона є одним із найважливіших та найперспективніших напрямів народного господарства, демонструє загальну ефективність господарської системи держави. Важливість будівельної галузі для економіки пояснюється тим, що капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць, і одночасно використовує продукцію багатьох галузей народного господарства.

ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» зареєстрована 20.04.2011 за юридичною адресою Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Кам'янецька, 14. Розмір статутного капіталу складає 2 млн грн [29].

Основним видом діяльності підприємства будівництво житлових і нежитлових будівель. Іншими видами діяльності Товариства є:

- знесення;
- підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- інші роботи із завершення будівництва;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Одним із напрямків діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є реконструкція будівель. Це дозволяє замовникам послуг максимально ефективно і з найменшими економічними витратами використовувати старі будівлі в новій якості, значно покращуючи її експлуатаційні характеристики.

Підприємство надає своїм клієнтам широкий перелік послуг із реконструкції будівель [29]:

- «експертна оцінка стану об'єкта та рішення щодо можливості проведення робіт з реконструкції;

- відновлення і збільшення стійкості до навантажень несучих конструкцій об'єкта;
- здійснення робіт по переплануванню приміщення та перепрофілюванню будівлі;
- збільшення поверховості будівлі і проведення відповідних заходів щодо реконструкції;
- розробка проекту і облаштування фасаду будівлі;
- монтаж протипожежних систем;
- роботи з реконструкції приміщень при повній або частковій заміні міжповерхового перекриття;
- повна заміна всіх видів інженерних мереж».

Проведення капітальних ремонтів передбачає [29]:

- «виконання комплексу ремонтно-будівельних робіт;
- заміну, відновлення та модернізацію конструкцій та обладнання будівель в зв'язку із їх фізичною зношеністю та руйнуванням;
- поліпшення експлуатаційних показників;
- покращення планування будівель і благоустрій територій без зміни будівельних габаритів об'єкту».

Необоротні активи ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021 роках представлені лише вартістю основних засобів підприємства і зростають з 264,9 тис. грн. до 702,1 тис. грн, або на 437,2 тис. грн, що складає 165% приросту. Поясненням цьому є те, що підприємство займається будівництвом житлових і нежитлових будівель, має парк спеціалізованих автотранспортних засобів та будівельного обладнання, які підлягають постійному оновленню чи ремонту.

Оборотні активи ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021 роках скоротилися з 8 млн 359,8 тис. грн до 8 млн 255 тис. грн, або на 104,8 тис. грн (або на 1,3%). В порівнянні з 2020 роком зменшення вартості оборотних склало 4 млн 546,9 тис. грн, що складає -35,5%. В 2021 році відмічаємо зменшення вдвічі, як поточної дебіторської заборгованості, так і вартості грошових коштів та їх еквівалентів.



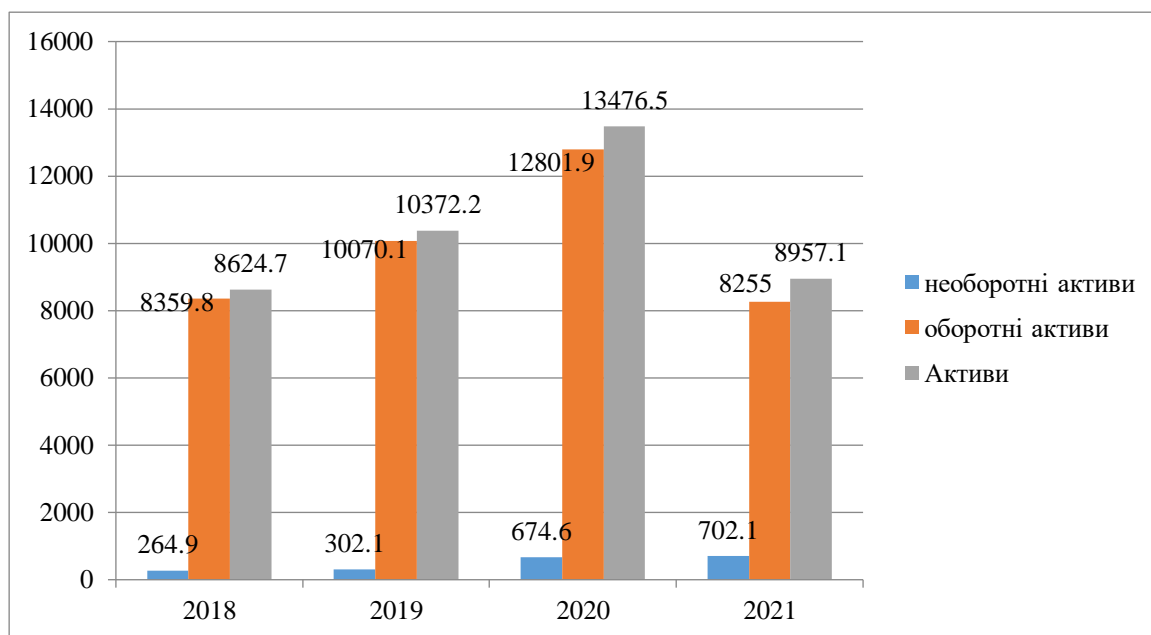


Рис. 2.1. Склад та динаміка показників балансу ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021рр.

Пасив балансу ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» сформований за рахунок власного капіталу і поточних зобов'язань підприємства (рис. 2.2). Власний капітал в 2018-2021 роках зріс з 1 млн. 790,7 тис. грн. в 2018 році до 3 млн. 988,2 тис. грн. в 2021 році, або на 2 млн. 197,5 тис. грн (або на 22,7%). Таке зростання відбулося за рахунок дофінансування пайового капіталу його власниками на 2 млн. грн. в 2019 році та на 1 млн. 200 тис. грн. в 2021 році. Натомість величина нерозподіленого прибутку скоротилася з -209,3 тис. грн. до -131,8 тис. грн.

Скорочення поточних зобов'язань в досліджуваному періоді на 1 млн. 865,1 тис. грн. відбулося за рахунок скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1 млн. 448 тис. грн., інших поточних зобов'язань – на 2 млн. 44,9 тис. грн. Однак на підприємстві зростає заборгованість перед бюджетом до 177,5 тис. грн. та з оплати праці – до 132,2 тис. грн.

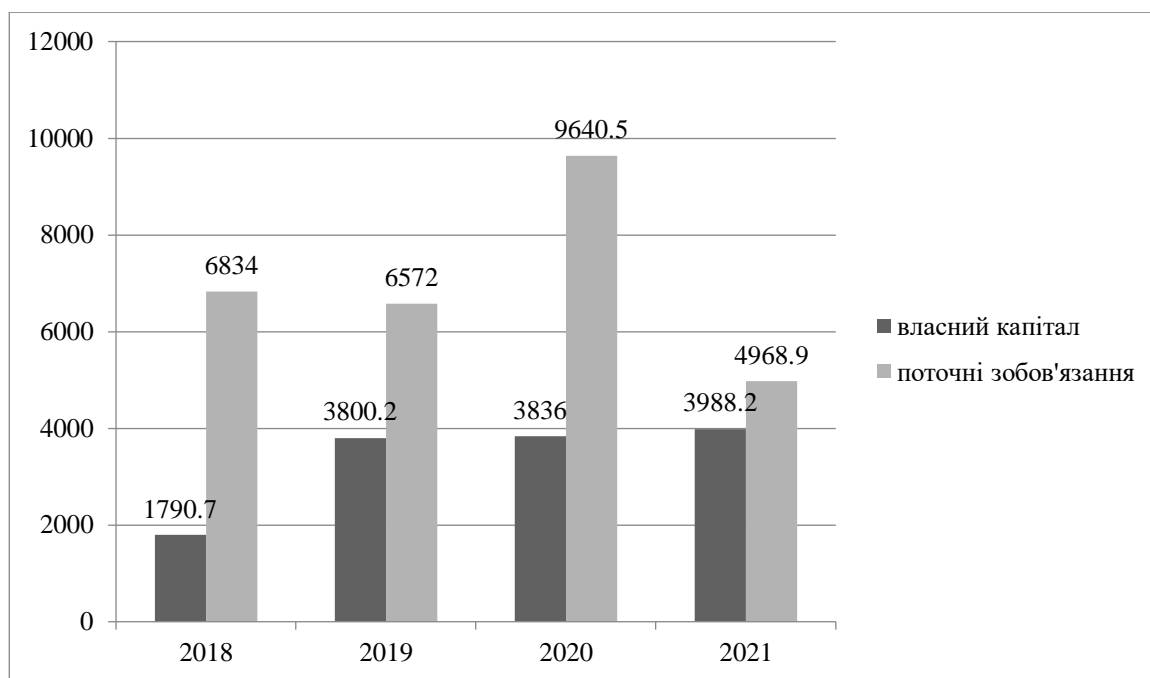


Рис. 2.2 Динаміка пасивів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021 роках,  
тис. грн.

У структурі активів балансу підприємства оборотні активи у 2021 році складають 92,2%, необоротні активи - 7,8%. Спостерігаємо незначне переформатування структури активів в сторону зростання необоротних активів в порівнянні з 2017 роком на 4,7% (рис. 2.3).

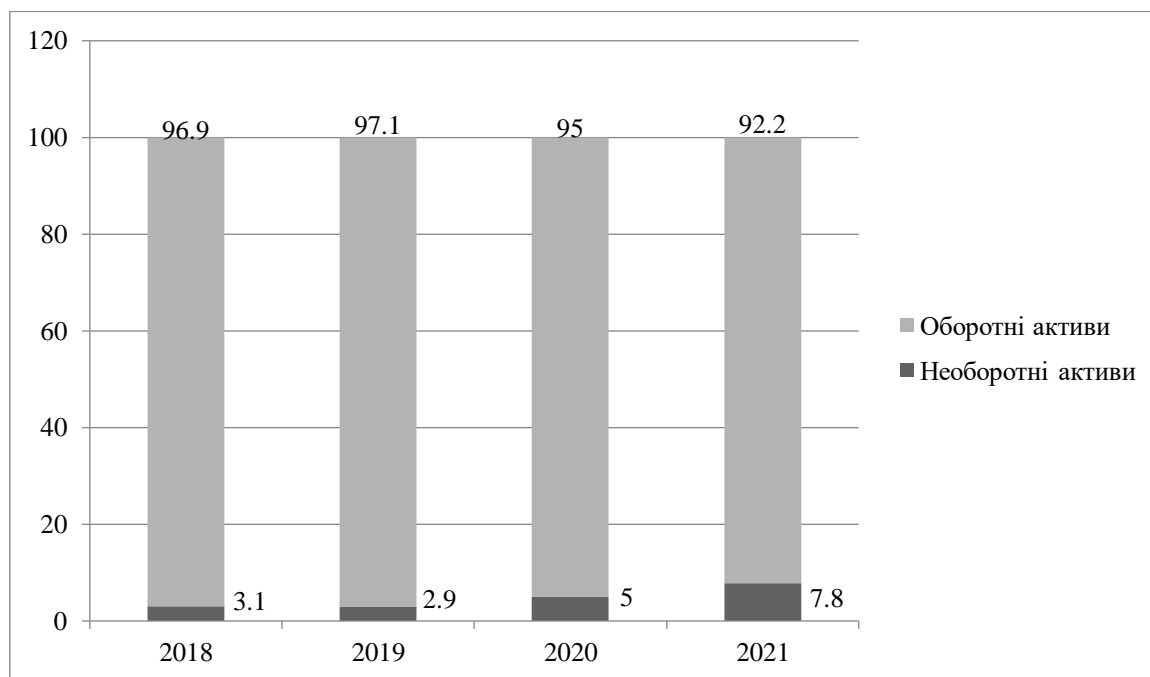


Рис. 2.3 Структура активів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021рр.

Скорочення вартості високоліквідних активів - грошових коштів та нарощення запасів - є негативним показником діяльності підприємства, що засвідчує про їх неможливість забезпечувати вчасно проведення збутової політики, і тим самим здійснювати фінансові розрахунки за борговими зобов'язаннями.

Фінансові результати ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021 роках подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад та динаміка фінансових результатів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2021 роках

Показники	Роки, тис.грн.				Абсолютне відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
	2018	2019	2020	2021	2021/2018	2021/2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11152,5	13681,1	24 839,3	17363,2	6 210,70	55,7
Інші операційні доходи	409,6	867,8	983,9	892,9	483,30	118,0
Разом доходи	11562,1	14548,9	25823,2	18256,1	6 694,00	57,9
Собівартість реалізованої продукції	10851,7	13789,3	24342,8	1550,3	-9 301,40	-85,7
Інші витрати	676,5	743,9	1441,8	18217,1	17 540,60	2592,8
Разом витрати	11528,2	14533,2	25784,6	18217,1	6 688,90	58,0
Фінансовий результат до оподаткування	33,9	15,7	38,6	39	5,10	15,0
Податок на прибуток	10,6	6,1	2,8	6,9	-3,70	-34,9
Чистий прибуток	23,3	9,6	35,8	32,1	8,80	37,8

З таблиці видно, що в 2018-2021 роках ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» збільшило чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт та послуг з 11,2 млн. грн. до 17,4 млн. грн. Темп приросту даного показника в досліджуваному періоді склав 55,7%. Інші операційні доходи зросли з 409,6 тис. грн. до 892,9 тис. грн., або на 118%.

Слід відмітити, що зменшення обсягів реалізації продукції, товарів, робіт та послуг на підприємстві на 9,3 млн. грн. (-85,7%) в досліджуваному періоді і значно вищий за темп зростання чистого доходу, забезпечило формування кінцевого фінансового результату - прибутку підприємства.

Узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)
	2019	2020	2021	2021/2020
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13681,10	24839,30	17363,20	-7 476,10
Прибуток (збиток), тис. грн.	9,60	35,80	32,10	-3,70
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	283,5	488,35	688,35	200,00
Середньооблікова чисельність робітників, чол	83	76	72	-4,00
Фондовіддача, грн.	48,26	50,86	25,22	-25,64
Рентабельність (збитковість) ОЗ, %	3,39	7,33	4,66	-2,67
Продуктивність праці, грн.	16,48	32,68	24,12	-8,57
Рівень ефективності використання ОЗ, %	5,81	6,69	3,50	-3,19

З таблиці видно, що в 2021 році в порівнянні з 2020 роком чистий дохід (виручка) від реалізації скоротився на 7,5 млн. грн., що пояснюється погіршенням ефективності використання основних засобів – обладнання та спецмашин, що використовуються підприємством для провадження його господарської діяльності. Зниження вдвічі фондовіддачі в 2021 році в порівнянні з 2020 роком привело до скорочення чистого доходу на 7,5 млн грн. Це негативно вплинуло на зниження рентабельність основних засобів на 2,67%.

Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Поділля-  
Інвест Сіті» в 2019-2021 роках

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)
	2019	2020	2021	2021/ 2019
Середні залишки оборотних активів, тис. грн	9214,95	11436	10528,45	1314
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13681,1	24839,3	17363,2	3682
Прибуток, тис. грн	9,6	35,8	32,1	23
Віддача оборотних активів, грн	1,48	2,17	1,65	0,16
Рентабельність оборотних активів, %	0,10	0,31	0,30	0,20

Як видно з розрахунків, підприємство у звітному році оборотні активи використовує неефективно. Про це свідчить зменшення показника віддачі оборотних активів до 1,65 грн. Знизилась також і їх рентабельність на 1% в 2021 році.

«Показники фінансової стійкості вказують на рівень фінансових ризиків для підприємств та рівень їх залежності від позикового капіталу. Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без зниження фінансового та виробничого потенціалу суб'єкта господарювання» [45]. Показники фінансової стійкості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2018-2020 роках надано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості  
ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021рр.

Показники	Оптимальне значення	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)
		2019	2020	2021	2021/ 2019
Коефіцієнт економічної незалежності (автономії)	$\geq 0,5$	0,37	0,28	0,45	0,08
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	$\leq 0,5$	0,63	0,72	0,55	-0,08
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	2,73	3,51	2,25	-0,48
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	0,58	0,40	0,80	0,22
Коефіцієнт заборгованості	$< 1,0$	1,73	2,51	1,25	-0,48
Коефіцієнт забезпеченості запасів	$> 0,8$	0,36	0,53	0,56	0,20
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	$> 0,5$	0,35	0,25	0,40	0,05
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,3-0,5	0,03	0,05	0,08	0,05
Коефіцієнт маневреності	$\geq 0,5$	2,65	3,34	2,07	-0,58
Коефіцієнт інвестування	-	12,58	5,69	5,68	-6,90
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-	1,88	1,77	1,47	-0,42
Коефіцієнт покриття запасів	-	0,53	0,56	0,68	0,15

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство не є економічно незалежним. Коефіцієнт фінансової автономії становить в досліджуваному періоді 0,37-0,45, що нижче оптимального значення, прийнятого в міжнародній практиці. Більше половини в загальному капіталі підприємства становить позичковий капітал, а його концентрація складає 55% структури балансу. Позиковий капітал в основному сформовано за рахунок поточних зобов'язань за розрахунками. У підприємства недостатньо власного капіталу для покриття оборотних активів, запасів та товарів, а тому існує

необхідності в залученні кредитів та інших джерел для фінансування діяльності та розробки стратегії їх ефективного використання.

Таким чином, результати аналізу не дозволяють підтвердити високий рівень фінансової стійкості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках.

Розраховані показники прибутковості (рентабельності) діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники прибутковості (рентабельності) діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)
	2019	2020	2021	2021/ 2019
Рентабельність, %				
продажу	0,11	0,16	0,22	0,11
основних засобів	5,54	7,90	5,67	0,13
оборотних активів	0,29	0,63	0,75	0,46
виробничих ресурсів	0,28	0,59	0,66	0,38
трудових ресурсів	0,78	1,13	0,96	0,18
всіх ресурсів	0,20	0,39	0,39	0,19
витрат	0,15	0,29	0,44	0,28
активів	0,10	0,30	0,29	0,19
власного капіталу	0,34	0,94	0,82	0,48
власного оборотного капіталу	0,19	0,54	0,50	0,31
авансованого капіталу	0,34	0,94	0,82	0,48

Дані таблиці свідчать про те, що на фоні прибуткової діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках всі розраховані показники рентабельності мають досить низькі значення, хоча окремі з них в 2020 році покращуються.

Таким чином, показники рентабельності вказують на недостатню ефективність діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках. Підприємство має формувати фінансові ресурси для розширення діяльності, для здійснення інвестицій, для модернізації устаткування та удосконалення

технології виробництва. Виявлені під час аналізу рентабельності недоліки дають можливість рекомендувати підприємству більш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

## 2.2. Дослідження та оцінка зовнішнього середовища підприємства

Щоб досягти власних завдань і процвітати, фірмі недостатньо просто «моніторити» зовнішнє оточення, істотно вміти "побачити" і застосувати можливі альтернативи. На шляху компанії завжди присутні небезпеки і перешкоди, які треба обходити. Вирішення цих завдань здійснюється при пильному вивченні навколишніх фірму елементів.

Аналіз зовнішнього середовища організації - це дослідження чинних на компанію факторів для підготовки перспективного переліку, що розкриває всі існуючі і передбачувані елементи можливостей, загроз. Дослідження факторів складається з двох етапів:

- 1) Збір відомостей про зміни в соціальному, економічному, політичному та технологічному середовищі існування фірми.
- 2) Обговорення підготовлених даних для підготовки переліку, виділення тих можливостей і загроз, на які варто звернути увагу.

Робота керівництва в цьому плані не закінчується визначенням переліку. Начальникам відділів належить встановити нові нормативні показники на базі виявлених загроз і розробити для підрозділів список вагомих факторів успіху.

На базі дослідження оточення підприємства керівництво отримує прогноз незапланованих обставин, розробляє заходи щодо попередження небезпечних ринкових ситуацій, перетворює загрозові фактори на альтернативу для розвитку.

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації передбачає вирішення трьох завдань. (Рис. 2.4.).



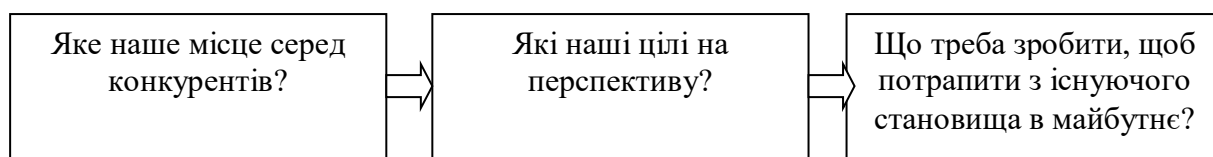


Рис.2.4. Три завдання стратегічного аналізу зовнішнього середовища

До об'єктів, що вивчаються, відносять продукцію та її елементи, реалізацію виробничих завдань, діяльність з розробки та збуту. Мета дослідження - виявлення недоліків, що знижують ефективність з реалізації функцій і досягнення запланованих підсумків.

З метою дослідження практичних аспектів використання сучасного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища поглиблені дослідження проводилися на прикладі підприємства галузі будівництва – ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Підприємство функціонує в умовах оточуючого середовища, яке здійснює постійний і безпосередній вплив на нього.

Дослідження зовнішнього середовища є основою для подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Організація та зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на організацію та навпаки. Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» складається з двох частин – макросередовище і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище – це віддалене оточення, яке надає організацію опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію.

Досліджуючи сукупність методів аналізу зовнішнього середовища для підприємства, що розглядається було обрано метод PEST-аналізу, який дозволяє оцінити основні фактори макросередовища, що впливають на бізнес-діяльність підприємства галузі будівництва – політичні, економічні, соціальні та технологічні. Даний метод також виділяє його висока ступінь можливості застосування стосовно доступності інформації та відсутності вимог щодо

використання спеціалізованого програмного забезпечення. Метод в подальшому було рекомендовано до використання підприємству як такий, який може бути проведений власними силами його працівників.

Також відмітимо, що за допомогою вказаного методу можливо проаналізувати чотири основні групи факторів, які найбільш суттєві для формування стратегії підприємства галузі будівництва: політико-правові; економічні; соціокультурні; технологічні.

Мета PEST-аналізу – відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками та виявлення тенденцій, подій, не підконтрольних підприємству, але і впливають на результати прийнятих стратегічних рішень. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються та розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності.

Такий аналіз дозволяє оцінити політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори, які можуть впливати на підприємство впродовж майбутніх 3-5 років. Також результати цього аналізу можна використати для складання SWOT- аналізу, що теж стане позитивним фактором в оцінці потенціалу підприємств. Це дозволить підприємству більш чітко та ефективно сформулювати майбутній план дій та обрати правильну стратегію.

Для початку потрібно визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть вплинути на розвиток підприємства. Для цього наведемо, спираючись на аналіз ситуації в країні, основні політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори.

До політичних факторів віднесемо: стабільність влади та діючого уряду; рівень корупції в країні; тарифне та нетарифне регулювання; військові дії у державі.

До економічних факторів віднесемо: курс валют; ріст економіки; розмір заробітної плати; рівень доходів населення.

До соціально-культурних факторів віднесемо: вимоги до якості продукції; рівень міграції населення; тривалість життя населення; стан охорони здоров'я.

До технологічних факторів віднесемо: рівень технологічного розвитку галузі; розвиток ІТ-технологій; витрати на дослідження; доступ до новітніх технологій.

Отже, тепер потрібно розрахувати які фактори будуть більш інтенсивно впливати на підприємство, а які навпаки. Для цього ми побудуємо таблицю в якій проведемо оцінку сили впливу кожного фактора (від 1 до 3) та ймовірність зміни впливу фактора на підприємство (від 1 до 5). Після цього розраховується середній бал впливу фактора на організацію.

Для зручнішого проведення оцінки факторів впливу на підприємство побудуємо таблицю в якій проведемо оцінку, та розрахуємо середній бал впливу на підприємство.

Таблиця 2.6

## PEST-аналіз ТОВ Поділля-Інвест Сіті»

Опис фактора	Вплив фактора	Оцінка експертів					Середня оцінка	Оцінка впливу фактора
		1	2	3	4	5		
Політичні фактори								
1.Стабільність влади та діючого уряду	3	4	4	3	5	4	4,0	0,40
2.Рівень корупції в країні	2	1	3	2	2	2	2,0	0,13
3.Тарифне та нетарифне регулювання	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
4.Військові дії у державі	3	4	5	5	4	5	4,6	0,46
Економічні фактори								
1. Курс валют	3	5	5	5	5	5	5,0	0,50
2. Зростання економіки	2	5	4	4	3	4	4,0	0,27
3. Розмір заробітної плати	2	3	2	3	1	2	2,2	0,15
4. Рівень доходів населення	1	3	4	3	2	3	3	0,10
Соціально-культурні фактори								
1. Вимоги до якості продукції	2	3	2	3	4	2	2,8	0,19
2. Рівень міграції населення	2	5	4	3	5	4	4,2	0,28
3. Тривалість життя населення	1	3	4	2	3	4	3,2	0,11
4. Стан охорони здоров'я	1	3	2	4	2	2	2,6	0,09

<i>Технологічні фактори</i>								
1. Рівень технологічного розвитку галузі;	3	3	2	3	2	2	2,4	0,24
2. Розвиток ІТ-технологій	2	4	2	3	4	2	3,0	0,20
3. Витрати на дослідження	1	3	2	2	2	3	2,4	0,08
4. Доступ до новітніх технологій	1	3	2	1	2	1	1,8	0,06
<b>ВСЬОГО</b>	<b>30</b>						<b>49,2</b>	

У таблиці 2.6 представлено ключові чинники, які мають найбільший вплив на організацію. Як видно з таблиці, деякі фактори мають великий вплив на підприємство.

Такий вплив є в основному наслідком розвитку країни та загального стану економіки. Для зручнішої класифікації складемо зведену таблицю в якій показано в відповідності впливу факторів на підприємство та загальний бал впливу який розраховувався на основі оцінки експертів.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця PEST-аналізу ТОВ Поділля-Інвест Сіті»

<i>Політичні</i>		<i>Економічні</i>	
<i>Фактор</i>	<i>Оцінка впливу</i>	<i>Фактор</i>	<i>Оцінка впливу</i>
Фактор 4	0,46	Фактор 1	0,50
Фактор 1	0,40	Фактор 2	0,27
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,15
Фактор 2	0,13	Фактор 4	0,10
<i>Соціально-культурні</i>		<i>Технологічні</i>	
<i>Фактор</i>	<i>Оцінка впливу</i>	<i>Фактор</i>	<i>Оцінка впливу</i>
Фактор 2	0,28	Фактор 1	0,24
Фактор 1	0,19	Фактор 2	0,20
Фактор 3	0,11	Фактор 3	0,08
Фактор 4	0,09	Фактор 4	0,06

Таким чином, провівши цей аналіз, можна зробити висновок, що найбільший вплив на розвиток підприємства мають такі фактори: стабільність уряду та діючого уряду, курси валют, можливість військових дій у країні,

міграція, економічне зростання, технологічний розвиток та вимоги до якості продукції. Ці фактори є ключовими, і при виборі стратегії компанія повинна враховувати всі ризики, які можуть виникнути під впливом цих факторів.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити та оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачити можливості, пов'язані з розвитком науки та техніки, своєчасно перебудуватися на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмовитися від використовуваної технології. Узагальнюючи дослідження групи політико-правових факторів відмітимо, що загалом останні роки відмічається відносна політична стабільність, проте воєнні дії негативно впливають на інвестиційний клімат в державі.

Дослідження групи соціально-культурних факторів виявило негативні процеси щодо щорічного скорочення чисельності населення (рис. 2.5.).

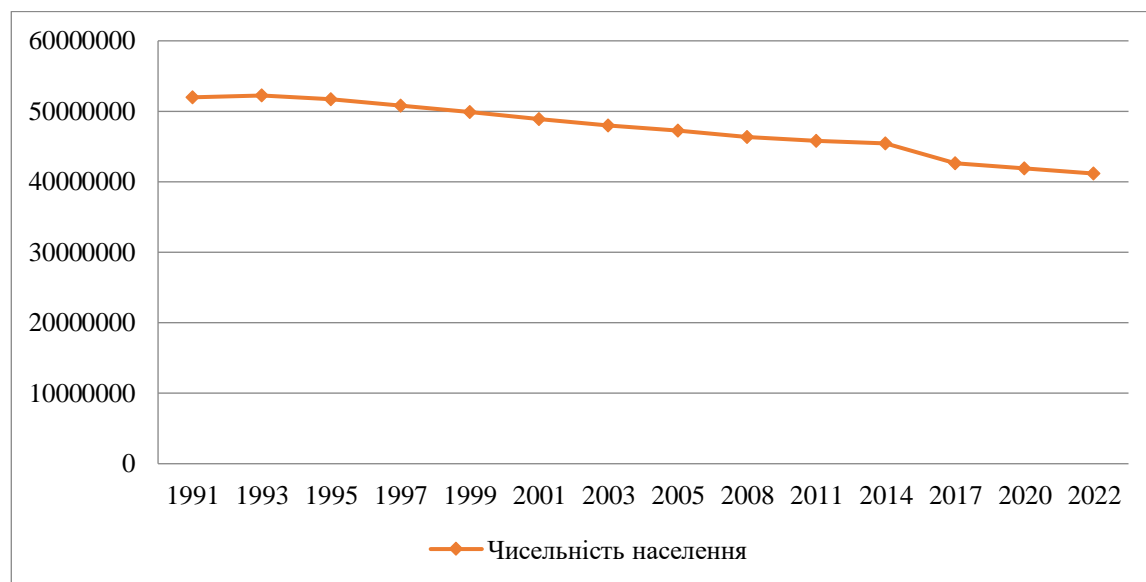


Рис. 2.5. Динаміка чисельності населення України за 1991–2022 рр.

Джерело: за даними [28]

За період дослідження чисельність населення скоротилася з 51,9 до 41,2 млн. осіб. Такі скорочення пов'язані з міграційними процеси до інших держав як для постійного проживання так і в якості заробітчан.

Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо.

Дослідження технологічних факторів виявило, що основним джерелом фінансування НДДКР в галузі будівництва є приватні інвестиції юридичних та фізичних осіб, а також інвестиції зарубіжних інвесторів. Інвестиції є цільовими та пов'язані з реалізацією певних проектів. Створення СТГ та процеси децентралізації влади визначили посилення ваги місцевих інвестицій на реалізацію проектів з розвитку соціальної інфраструктури міст та селищ держави. В державі приділяється значна увага питанням захисту інтелектуальної власності, для чого розроблено та діє ряд відповідних законодавчо-нормативних актів.

Продовжуються процеси щодо удосконалення законодавчо-нормативної бази, що відображається у процесах оновлення законодавства в напрямку його узгодження з загальноєвропейськими цінностями та нормами. Політика держави є доброзичливою щодо розвитку бізнес іноземними контрагентами, однак направлена на підтримку національного товаровиробника.

Також одним із найефективніших методів аналізу поточної ситуації в компанії є SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє узагальнити стратегічні фактори підприємства та запобігти кризам. Найефективніший аналіз допоможе виявити ризики, з якими може зіткнутися підприємство, та визначити конкурентні переваги компанії перед іншими.

Щоб цей аналіз був надійним, його буде доцільно провести порівняно з іншими підприємствами галузі, що працюють на будівельному ринку. Також необхідно враховувати ситуацію в країні та політичну нестабільність держави та відносини з іншими державами. Результати аналізу наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

	<i>Можливості:</i> Значний інтерес інвесторів до даної галузі	<i>Загрози:</i> Збільшення рівня конкуренції в галузі Інфляційні ризики
<i>Сильні сторони:</i> Цінова політика нижча ніж в конкурентів Якість продукції на високому рівні Налагодженні зв'язки з постачальниками	<i>Поле СіМ:</i> Стратегія використання високого рівня якості продукції та зв'язки з постачальниками для залучення нових інвесторів.	<i>Поле СіЗ:</i> Стратегія щодо підвищення рівня кваліфікації працівників для збільшення конкуренції в галузі.
<i>Слабкі сторони:</i> Відсутність логістичної системи Відсутність маркетингового підрозділу Мале охоплення сегменту ринку	<i>Поле СлМ:</i> Стратегія по удосконаленню організаційної системи на підприємстві, що дозволить розширити ринки збуту.	<i>Поле СлЗ:</i> Стратегія по зменшенню інфляції за рахунок нормалізації цінової політики підприємства

Поле СіМ – передбачає розвиток сильних сторін щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища.

Поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів.

Поле СлМ – використання можливостей для подолання слабких сторін йоговнутрішнього потенціалу.

Поле СлЗ – розробка стратегії, яка дає змогу підприємству відвернути можливі загрози в зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи дослідження визначено, що зовнішнє середовище (оточення бізнесу) ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» складається з двох частин - макро- і мікросередовище або середовище безпосереднього оточення. Макросередовище - це віддалене оточення, яке надає організації опосередкований вплив. До неї належить: стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, природні явища, групові

інтереси та події в інших країнах, що торкаються організацію. Для вивчення макросередовища ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» нами було використано методику PEST-аналізу. Аналіз свідчить про перевагу небезпек щодо впливу на підприємство зовнішнього середовища. Так, зокрема найбільш вагомими є такі небезпеки як зростання інфляції, цін на енергоносії, посилення конкуренції на внутрішньому ринку. Серед можливостей найбільш вагомими є розвиток технологій та поява нових матеріалів та ріст рівня доходів населення, що потенційно може вплинути на розвиток будівельного ринку в Україні. Врахування впливу зовнішнього оточення при формуванні стратегії розвитку підприємства є невід'ємною складовою, що дозволить спрогнозувати ефективне використання ресурсів компанії у майбутньому та сприятиме її адаптивності та гнучкості до змін в оточуючому середовищі.

### 2.3. Дослідження економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах кризових явищ

Втрату економічної стійкості підприємства у рамках антикризового менеджменту можна діагностувати за допомогою різних методів і інструментів. При цьому необхідно враховувати сучасні підходи в антикризовому управлінні, які мають: системність, процесного підходу і синергію. Системність в антикризовому управлінні припускає ієрархію взаємодії з цілями, завданнях і шляхи вирішення проблеми відновлення економічної стійкості і налагодження стейкхолдерських стосунків. Процесний підхід полягає на логіку пошуку рішення проблем, що перешкоджають функціонуванню і розвитку бізнесу, виявленні нових перспектив самоорганізації виходу з кризи.

Під економічною стійкістю, що розглядається з позиції життєдіяльності підприємства в довгостроковій перспективі, автором розуміється здатність збереження конкурентних переваг на основі попередження і/або усунення чинників економічної неспроможності, у тому числі, непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу за рахунок зниження ресурсних затрат бізнесу і



підвищення корпоративної відповідальності власників і менеджерів підприємства.

Непродуктивні витрати, як економічна категорія, генерують завищений підприємницький ризик і знижують економічну стійкість підприємства. Це ті витрати, які пов'язані з втратою частини або усього системного ресурсу. Часто вони проявляються в зниженні техніко-технологічного потенціалу підприємства, надмірних компаніях і корупційних схемах. Непрацюючий капітал - це частина власного капіталу яка могла б бути спрямована в операційну діяльність в цілях збільшення системного ресурсу. Крім того, непрацюючий капітал може виникнути в результаті ірраціональної підприємницької ідеї, що веде до зниження вартості фізичного капіталу і зростання непродуктивних витрат. Непродуктивні витрати і непрацюючий капітал, завищуючи підприємницький ризик, породжують додаткові втрати у використанні системного ресурсу, ілюзію стійкого зростання і підвищення економічної стійкості підприємства.

Економічна стійкість, на відміну від фінансової стійкості, що базується на фінансових коефіцієнтах ліквідності, структури капіталу, ділової активності і рентабельності, акумулює результати маркетингової, операційної, інвестиційної і фінансової діяльності.

Приділяючи належну увагу корпоративному контролю, аналітики підприємства могли б передбачати і позначити для власників і менеджменту найбільш гострі проблеми, які несприятливим чином впливають на його економічній стійкості. Тому постановка, реалізація і ефективність діагностики економічної стійкості повинні, включати наступні процедури:

- ідентифікація чинників зовнішнього і внутрішнього оточення;
- детальний аналіз економічних інтересів і схеми стосунків стейкхолдерів;
- аналіз економічних показників (виручки, витрат, у тому числі, непродуктивних витрат, прибутку, інвестицій, власного капіталу, капіталу впливу і так далі);

- вивчення сценаріїв вибору і розвитку стратегії підприємства;
- прогнозування тенденцій розвитку підприємства на ринку; оцінка вартості виходу з кризи на бажаний рівень економічної стійкості.

Таким чином, інструмент діагностики розглядається через сукупність методів, процедур і стосунків в оцінці економічного стану підприємства зараз і прогнозування такого стану на майбутнє (в цілях його оздоровлення) (рис. 2.6) [4].

Система механізму оздоровлення сучасних кризових, перехідних і нестаціонарних умов, результативність діагностики працюватиме тільки при обліку сукупності наступних принципів:

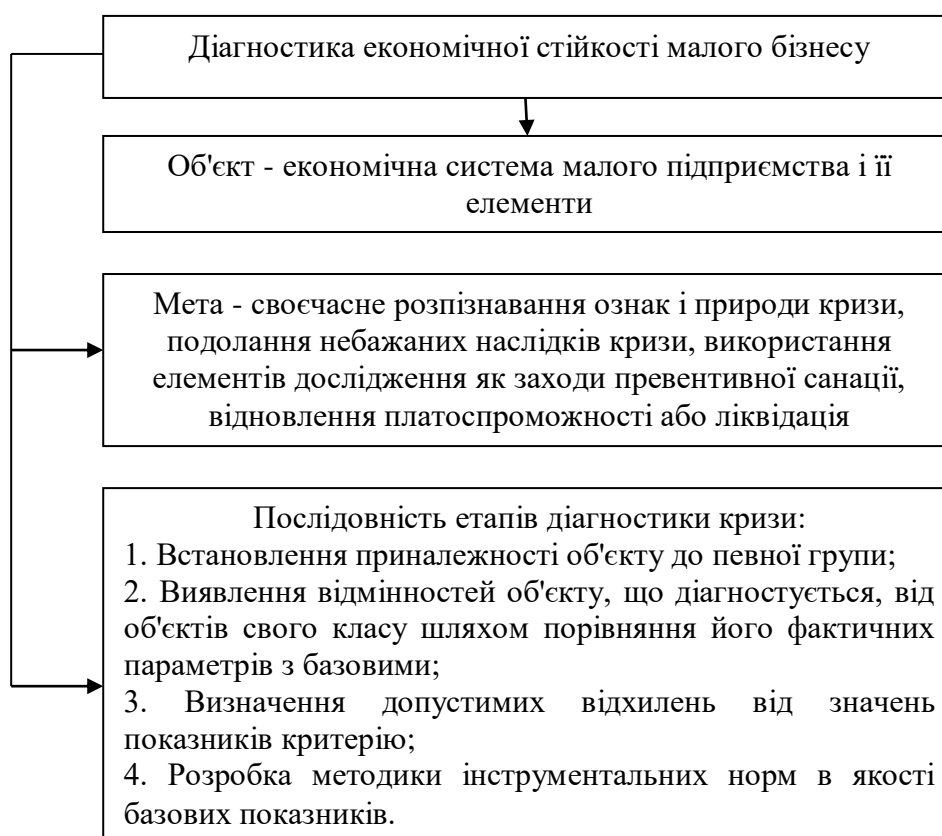


Рис. 2.6. Діагностика як інструмент антикризового управління підвищення економічною стійкістю малого підприємства

Сучасна діагностика не може існувати без діагностики стейкхолдерських стосунків і непродуктивних витрат. Діагностика з урахуванням цих елементів дає повніше уявлення про стан економічної стійкості підприємства. Отже,

діагностика міри порушення балансу зацікавлених сторін і непродуктивних витрат, на мою думку, повинна включати наступні етапи:

1. Виявлення причин розбіжностей між стейкхолдерами і порушення корпоративної відповідальності по чинниках впливу на економічну стійкість.
2. Аналіз впливу рівня непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу на показники ефективності бізнесу.
3. Дослідження операційних, інвестиційних і інноваційних можливостей бізнесу.

Перший етап включає ідентифікацію причин наявних розбіжностей між зацікавленими сторонами через призму наслідків траєкторії розвитку бізнесу, зв'язок економічних стосунків з системним ресурсом і економічним потенціалом підприємства.

На другому етапі здійснюється кількісна ідентифікація непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу. Для цього ідентифікується проходження потоків непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу, визначається їх структура і динаміка відхилень допустимих значень.

Третій етап можна вважати узагальнюючим. На цьому етапі визначається "ціна" реальних відхилень із-за дисбалансу інтересів сторін і непродуктивних витрат, їх вплив на доходність, вартість активів, вартість власного капіталу, рентабельність ключових показників.

Оскільки, як відзначалося раніше, успіх бізнесу залежить від нейтралізації негативних чинників, що служать каталізатором розвитку кризи, тому ефективне управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства повинно включати, на нашу думку, стратегічні і оперативні заходи.

Оперативні заходи зачіпають реалізацію ідей по підвищенню економічної стійкості підприємства і його рентабельності і спрямовані на досягнення поточних цілей по оптимізації співвідношення "непродуктивні витрати/рівень підприємницького ризику" і "непродуктивні

витрати/прибуток", "непрацюючий капітал/прибуток". Вибір співвідношення залежить від природи непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу.

Стратегічні заходи припускають розробку і проведення антикризової політики на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища в цілях досягнення стійкого розвитку і збереження конкурентних переваг. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища повинен розпочинатися з вивчення поведінки та інтересів інсайдерських та аутсайдерських стейкхолдерських груп, їх відношення до корпоративної відповідальності, а також аналізу співвідношення "доходів/витрат", платоспроможності, працездатності власного капіталу і, зрештою, економічної стійкості підприємства.

Важливо розуміти, що вибір заходів для кожного господарюючого суб'єкта індивідуальний. Одним з інструментів для ефективної реалізації цілей і вирішуваних завдань, на наш погляд, може стати методика оцінки рівня економічної стійкості підприємства, що включає наступний порядок дій: 1. Аналіз економічного стану підприємства. У класичному виді аналіз полягає в розрахунку показників ліквідності, структури капіталу, ділової активності, рентабельності. На нашу думку, акцент аналізу економічних коефіцієнтів повинен зміщуватися у напрямі оцінки непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу. 2. Застосування процедури оздоровлення. Мета таких процедур полягає в розробці і визначенні послідовності виконання взаємозв'язаних дій і заходів по зниженню підприємницького ризику. В цілях підвищення економічної стійкості передбачається рішення наступних завдань :

- розподіл підприємницького ризику між стейкхолдерами - інсайдерами;
- з'ясування інтересів стейкхолдерів і задоволення їх в загальному консенсусі;
- постановка цілей і завдань стратегічного менеджменту;
- аналіз шляхів і пошук ресурсів для підвищення інвестиційної і інноваційної активності; застосування SWOT - аналізу для обґрунтування вибору стратегії управління підприємницькими ризиками;

- формування стратегії управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства: вибір методів і прийомів управління, розробка оперативних заходів по зниженню підприємницького ризику і підвищенню економічної стійкості підприємства, регулювання і контроль виконання стратегії зниження підприємницького ризику і підвищення економічною стійкістю підприємства;

- оцінка рівня економічної стійкості після реалізації стратегії управління підприємницьким ризиком. Обґрунтувавши методику оцінки рівня економічної стійкості підприємства, встає питання про вибір набору методів і інструментів корпоративного управління цією стійкістю, який має загальні і індивідуальні риси для кожного конкретного підприємства.

Основні питання, що виникають в ході корпоративного управління економічною стійкістю підприємства, стосуються виявлення тенденцій і закономірностей його розвитку на досліджуваній період; визначення слабкіших місць і міри їх впливу на цей стан; виявлення резервів, які можна використати для поліпшення економічного стану. Тому економічне середовище підприємства, що веде до трансформації корпоративного управління, вимагає вдосконалення діагностики економічної стійкості, основними завданнями якої, на думку автора, являються ідентифікація причин і чинників спаду стійкості; аналіз розбіжностей зацікавлених сторін і виявлення причин їх виникнення; розробка сучасних методів діагностики економічної стійкості малого підприємства. При цьому вважаємо, що діагностична модель відповідатиме вибраному еталону стану господарюючого суб'єкта (рис. 2.7).

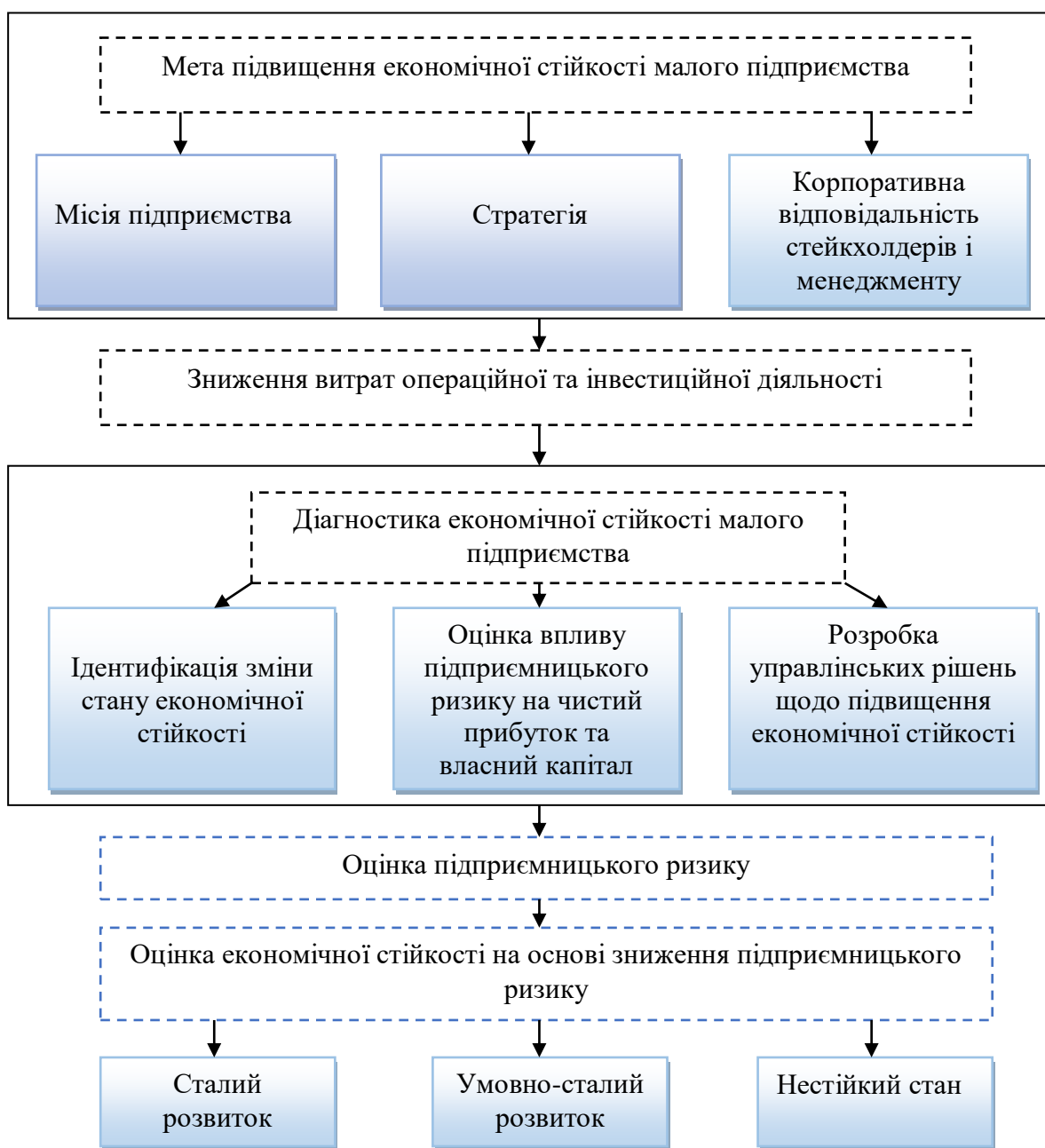


Рис. 2.7. Модель діагностики оцінки економічної стійкості малого підприємства

З рис. 2.7. видно, що діагностика економічної стійкості розпочинається з визначення мети, на основі якої розробляються місія і стратегія підприємства, визначається відповідальність стейкхолдерів в цілях аналізу впливу

непродуктивних витрат на стан економічної стійкості, підприємницький ризик, чистий прибуток, власний капітал, операційну і інвестиційну діяльність.

За інформацією з сайту Світового банку серед країн, які досягли найкращих результатів щодо поліпшення показників в “Doing Business - 2020”, зокрема, Саудівська Аравія, Йорданія, Того, Бахрейн, Таджикистан, Пакистан, Кувейт, Китай, Індія і Нігерія. На долю цих країн припадає п'ята частина усіх реформ в напрямі покращення бізнес клімату, здійснених з 2018 по 2019 рік.

Україна здійснює багато реформ для покращення бізнес-клімату, але на її загальну позицію в Рейтингу впливають й істотні позитивні зміни в інших країнах, адже багато з них у своїх внутрішніх регулюваннях орієнтуються на рейтинг “Doing Business”. Так, за статистикою Світового банку в межах Рейтингу було впроваджено понад 3800 реформ.

20.09.2019 прийнято розроблений Мінекономіки Закон України № 132 “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання інвестиційної діяльності в Україні”, який міг би підняти Україну на декілька сходинок у рейтингу “Doing Business – 2021” за низкою напрямів.

Водночас ураховуючи поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19 багатьма країнами світу, у тому числі й Україною, та з огляду на воєнні дії, вбачається, що попри зусилля Парламенту та Уряду з прийняття та впровадження відповідних регулювань, наразі важко прогнозувати суттєве підвищення позиції України в Рейтингу.

Варто зазначити, що розвиток малого бізнесу в Україні – це довготривалий процес, який потребує значних ресурсних затрат та повинен пройти свою еволюцію становлення, виходячи з економічного стану країни, наявних проблем на макро- та мікрорівнях. Однак, такий процес є життєво необхідним для досягнення успіху та який дасть змогу оживити підприємницьку сферу в державі.

Основні завдання (заходи) державної політики щодо розвитку малого бізнесу наведені на рисунку 2.8.

Таким чином, можемо стверджувати, що реформування місцевого самоврядування – це процес, який зумовлений потребами суспільства, підприємців та держави. Економічна система України давно потребує корінних змін та повинна якнайшвидше відійти від радянського типу. Саме такі зміни допоможуть зробити найменшу та, водночас, наймобільнішу структурну ланку бізнес-середовища, – важливим елементом ринку господарювання.



Рис. 2.8. Основні заходи державної політики щодо розвитку малого бізнесу

Адаптивна стратегія – це потенціал, який, з одного боку, дозволяє підприємствам малого бізнесу отримати внутрішнє узгодження (тобто правильна позиція стратегії, структури та управління) для того, щоб конкурентоспроможно позиціонувати себе на ринку та, з іншого боку, – це зовнішнє узгодження, щоб успішно зреагувати на виклики оточення (Рис. 2.9.).



Отож, всі адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу потребують аналізу, синтезу та корегування їх змісту до власне самої бізнес-структури ринку господарювання, зокрема до діяльності підприємства малого бізнесу. В ідеальному випадку, адаптивна стратегія повинна містити декілька варіантів пристосування до соціально-економічної кон'юнктури ринку, враховувати потенціал підприємства малого бізнесу, стан галузі та інші фактори. При цьому, сама адаптація малого бізнесу повинна відбуватися в рамках соціальної та практичної значущості, економічної доцільності, екологічної безпеки, оптимальності та системності в умовах теперішніх змін – децентралізації влади, кризових явищ, змін в нормативно-правовій базі, які формують лише плацдарм до корінних перемін у реалізації адаптивних стратегій підприємців.



Рис. 2.9. Адаптивна стратегія в умовах безупинного розвитку підприємства малого бізнесу

Ефективне застосування адаптивних стратегій розвитку можливе за умови ефективного та правильного сценарного підходу до управління ними.

Для того, щоб забезпечити конкурентоспроможність у стратегічній перспективі, підприємства повинні спрогнозувати майбутні можливості й загрози та інтегрувати їх у власну стратегію. Сценарний підхід передбачає проведення дослідження залежно від прогнозованої зміни ситуації, для яких базою прийняття управлінських рішень є розробка і аналіз альтернативних сценаріїв розвитку. Передбачення наперед ситуації дає можливість підготуватися до неї, врахувати як позитивні наслідки, так і негативні, вплив її на діяльність підприємства, а також, найважливіше – тримати ситуацію під контролем. Розроблені сценарії дають можливість зменшити час реагування на впровадження адаптивної стратегії розвитку щодо використання нових можливостей, на мінімізацію загроз, дозволяє діяти набагато швидше та впевненіше за конкурентів.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Провідною галуззю економіки будь-якої країни є будівельна галузь. Вона є одним із найважливіших та найперспективніших напрямів народного господарства, демонструє загальну ефективність господарської системи держави. Важливість будівельної галузі для економіки пояснюється тим, що капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць, і одночасно використовує продукцію багатьох галузей народного господарства.

ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» зареєстрована 20.04.2011 за юридичною адресою Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Кам'янецька, 14.

Основним видом діяльності підприємства будівництво житлових і нежитлових будівель. Іншими видами діяльності Товариства є:

- знесення;
- підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- інші роботи із завершення будівництва;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство не є економічно незалежним. Коефіцієнт фінансової автономії становить в досліджуваному періоді 0,37-0,45, що нижче оптимального значення, прийнятого в міжнародній практиці. Більше половини в загальному капіталі підприємства становить позичковий капітал, а його концентрація складає 55% структури балансу. Позиковий капітал в основному сформовано за рахунок поточних зобов'язань за розрахунками. У підприємства недостатньо власного капіталу для покриття оборотних активів, запасів та товарів, а тому існує необхідності в залученні кредитів та інших джерел для фінансування діяльності та розробки стратегії їх ефективного використання.

Таким чином, результати аналізу не дозволяють підтвердити високий рівень фінансової стійкості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках.

Показники рентабельності вказують на недостатню ефективність діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках. Підприємство має формувати фінансові ресурси для розширення діяльності, для здійснення інвестицій, для модернізації устаткування та удосконалення технології виробництва. Виявлені під час аналізу рентабельності недоліки дають можливість рекомендувати підприємству більш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

Таким чином, провівши аналіз, можна зробити висновок, що найбільший вплив на розвиток підприємства мають такі фактори: стабільність уряду та діючого уряду, курси валют, можливість військових дій у країні, міграція, економічне зростання, технологічний розвиток та вимоги до якості продукції. Ці фактори є ключовими, і при виборі стратегії компанія повинна враховувати всі ризики, які можуть виникнути під впливом цих факторів. Узагальнюючи дослідження групи політико-правових факторів відмітимо, що загалом останні роки відмічається відносна політична стабільність, проте воєнні дії негативно впливають на інвестиційний клімат в державі. Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо.

Втрату економічної стійкості підприємства у рамках антикризового менеджменту можна діагностувати за допомогою різних методів і інструментів. При цьому необхідно враховувати сучасні підходи в антикризовому управлінні, які мають: системність, процесного підходу і синергію.

Сучасна діагностика не може існувати без діагностики стейкхолдерських стосунків і непродуктивних витрат. Діагностика з урахуванням цих елементів дає повніше уявлення про стан економічної стійкості підприємства.

### РОЗДІЛ 3.

#### ОБГРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОДІЛЛЯ-ІНВЕСТ СІТІ»

##### 3.1. Підвищення ефективності реалізації функції управління в діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

В основі стратегії розвитку будь-якого підприємства мають бути закладені науково-обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі, прогнозуванні управлінської діяльності та стратегічному плануванні як основних специфічних функцій менеджменту.

Провівши аналіз основних елементів системи управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та особливостей застосування специфічних функцій, на нашу думку, на підприємстві не достатньо уваги приділяється саме системі стратегічного планування. Нами виявлено ряд недоліків, основними з яких є: несформована чітка стратегічна політика підприємства; недостатньо ефективно використовуються основні види стратегій; відсутній стратегічний план дій як поточної діяльності підприємства, так і на перспективу.

Дані фактори не тільки негативно впливають на загальні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, але й гальмують вихід на беззбитковий рівень. Тому виходячи із цього, на нашу думку, доцільним є вдосконалення та впровадження сучасних методів стратегічного планування з урахуванням можливостей і загроз досліджуваного підприємства.

При розробці стратегічного плану ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» пропонуємо враховувати наступні фактори:

- Сегментація ринків. Стратегічне планування повинно бути проведено таким чином, щоб сегменти на різних ринках характеризувалися в цілому однаковою реакцією на рекламу та просування товару.
- Вибір оптимального сегменту повинен базуватися виходячи з забезпечення найбільш повного лідерства (достатня ємність, сприятливі перспективи, мінімальна або нульова конкуренція).

- Спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен максимально відповідати споживчим властивостям та ємкості ринку, адекватно відображати імідж та репутацію ТОВ «Поділля-Інвест Сіті», а також масштаб потреби у товарі.

При виборі маркетингових заходів впливу на потенційного покупця слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-тє місце за значимістю інших факторів.

Таким чином, при вдосконаленні системи стратегічного планування пропонуємо керівництву ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» застосувати один із сучасних видів стратегій – стратегію диверсифікації.

Перевагами даної стратегії є:

- використання можливостей розширення підприємства шляхом експансії на перспективні ринки;
- забезпечення стійкості підприємства за рахунок зниження залежності його успіху від коливань на окремих ринках;
- використання можливостей великомасштабного виробництва та синергетичного ефекту, за рахунок виробничої кооперації всередині підприємства з практичним застосуванням накопиченого досвіду або напрямків, які будуть сприяти усуненню недоліків.

Як свідчить практика, однією із основних помилок впровадження стратегії диверсифікації на сучасних підприємствах є те, що даний вид стратегії формується керівництвом «всліпу» без глибокого аналізу тенденцій розвитку ринку, вивчення конкурентів та потреб споживачів. Як результат, прийняті управлінські рішення ґрунтуються тільки на оптимістичному сценарії розвитку подій. Проте слід відзначити, що в умовах розвитку ринкової економіки існує безліч неконтрольованих підприємством факторів впливу зовнішнього середовища на суб'єкт і об'єкт управління. Виходячи із цього ми пропонуємо керівництву підприємства впровадити в оперативну діяльність план маркетингової стратегії, в основі якого покладений ситуаційний аналіз, що базується на визначенні цільових ринків, встановлені маркетингових цілей

та чіткій організації маркетингової політики. Запропонований план представлений на рис. 3.1.

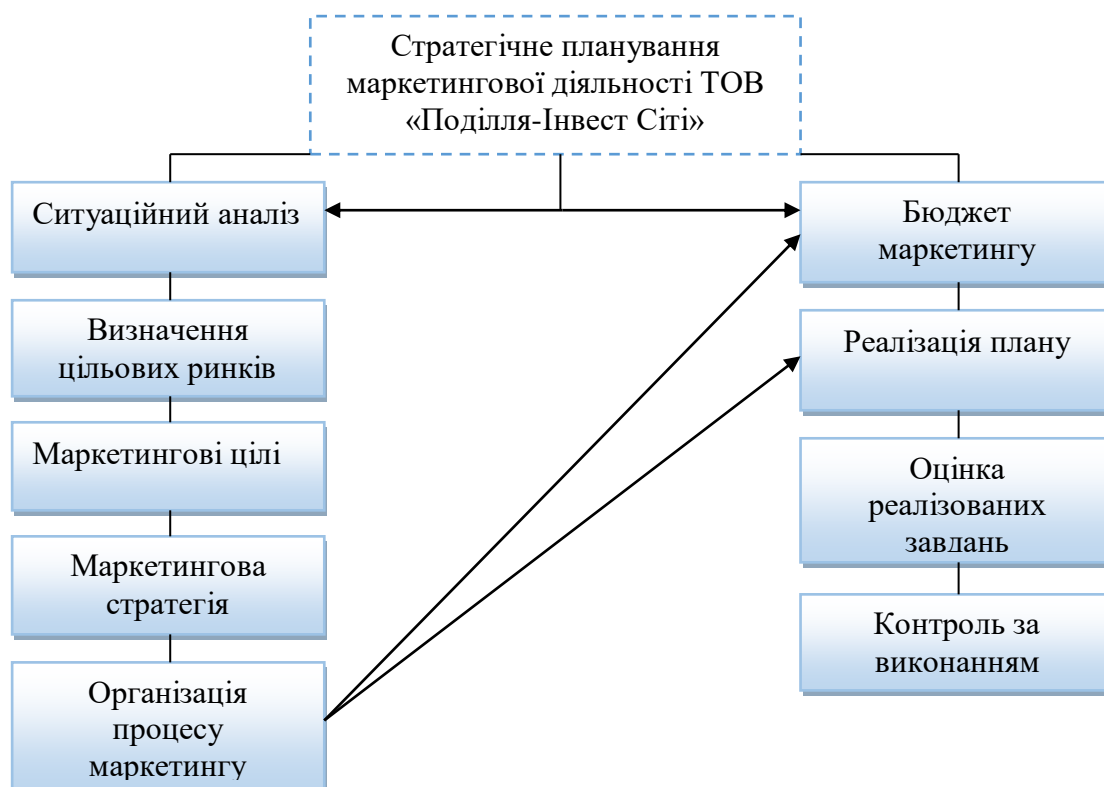


Рис. 3.1. Запропонований план маркетингової стратегії  
ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

Запропонований стратегічний план дає можливість визначити основний напрямок діяльності підприємства та сформулювати структуру маркетингових досліджень на основі встановлення потреб споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також застосовувати ефективну цінову політику підприємства. Крім того, стратегія маркетингу забезпечує кожному структурному підрозділу підприємства встановлення чітких цілей, які взаємопов'язані із основними завданнями підприємства та змушує керівництво реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони, можливості і загрози з точки зору споживачів та конкурентів в умовах ринкового середовища.

В сучасних умовах динамічного розвитку інформаційних технологій та спеціалізації виробництва, необхідною умовою конкурентного функціонування ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є наявність розробленої та діючої

системи збору та обробки інформації щодо конкурентів, їх діяльності та розвитку, вивчення світового ринку тощо. Дії по забезпеченню такої діяльності науковці трактують як моніторинг конкурентного середовища.

Проведений аналіз виявив недосконалість застосування даної системи ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Тому, на нашу думку, доцільно запровадити систему моніторингу конкурентного середовища в основі якої покладені теоретичні засади процесу послідовності виконання процедур, що утворюють певний цикл постійно діючого вивчення та аналізу ринкового середовища (рис. 3.2).

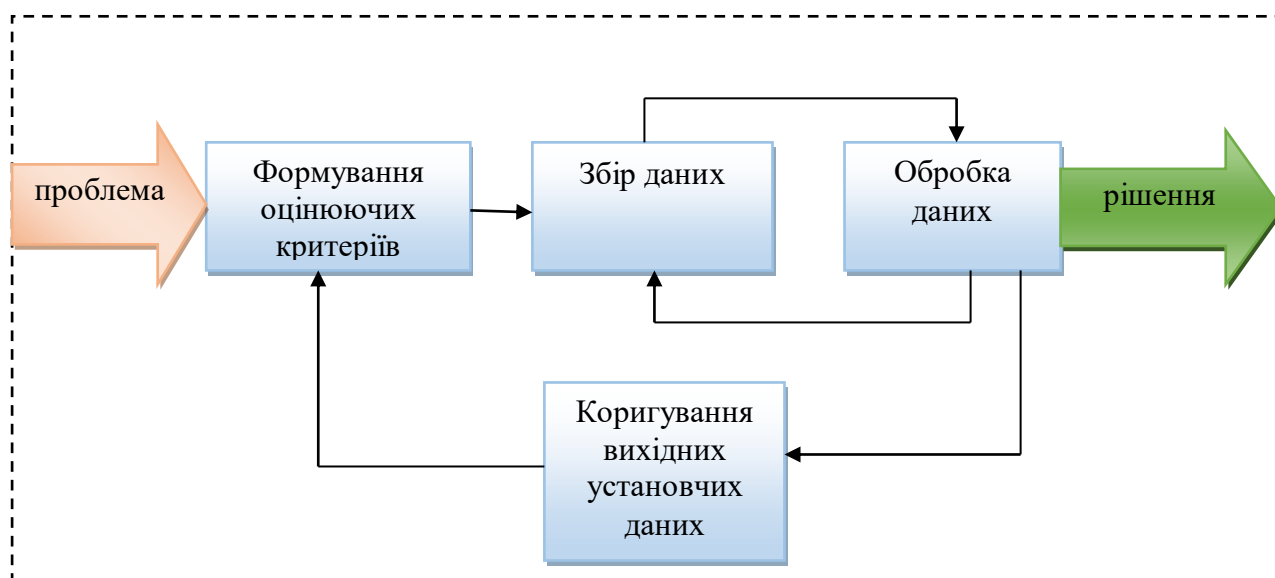


Рис. 3.2. Запропонована схема процесу моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

Основним завданням запропонованого процесу моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є своєчасне виявлення й прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійкий конкурентний стан підприємства з метою розробки й реалізації заходів по використанню нових можливостей або попередженню ризиків, що повинні сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Визначення особливостей конкурентного середовища та виявлення причин відхилень, пропонуємо здійснювати за допомогою методу діагностики,



що є засобом всебічного дослідження конкурентних відносин ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». За умови дотримання принципової характеристики моніторингових досліджень, систематичного збору й аналізу даних, важливе значення має дослідження основних конкурентних позицій ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в ринковому середовищі.

Необхідно зазначити, що аналіз конкурентного середовища на основі обробки інформаційної бази є повним та системним, але потребує багато фінансових затрат та часу на виконання. Тому із практичної точки зору ми пропонуємо керівництву ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» зосередити увагу на розробці системи моніторингу діяльності безпосередніх конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Концептуальна модель даної системи, що відображає основні принципи представлена на рис. 3.3.

Система моніторингу діяльності конкурентів повинна бути взаємопов'язана із загальною системою інформаційного забезпечення й прийняття управлінських рішень ТОВ «Поділля-Інвест Сіті».

Основними елементами системи моніторингу, які необхідно впровадити підприємству є:

- Підсистема збору інформації, яка безпосередньо взаємодіє із внутрішнім та зовнішнім середовищем, технологією та методами збору інформації.

- Розрахунково-аналітична підсистема по підтримці прийняття управлінських рішень, що складається з комплексу імітаційних та цільових моделей, конкурентних процесів, які відображають основні конкурентні процеси галузі і є основою прогнозування динаміки ринкових показників.

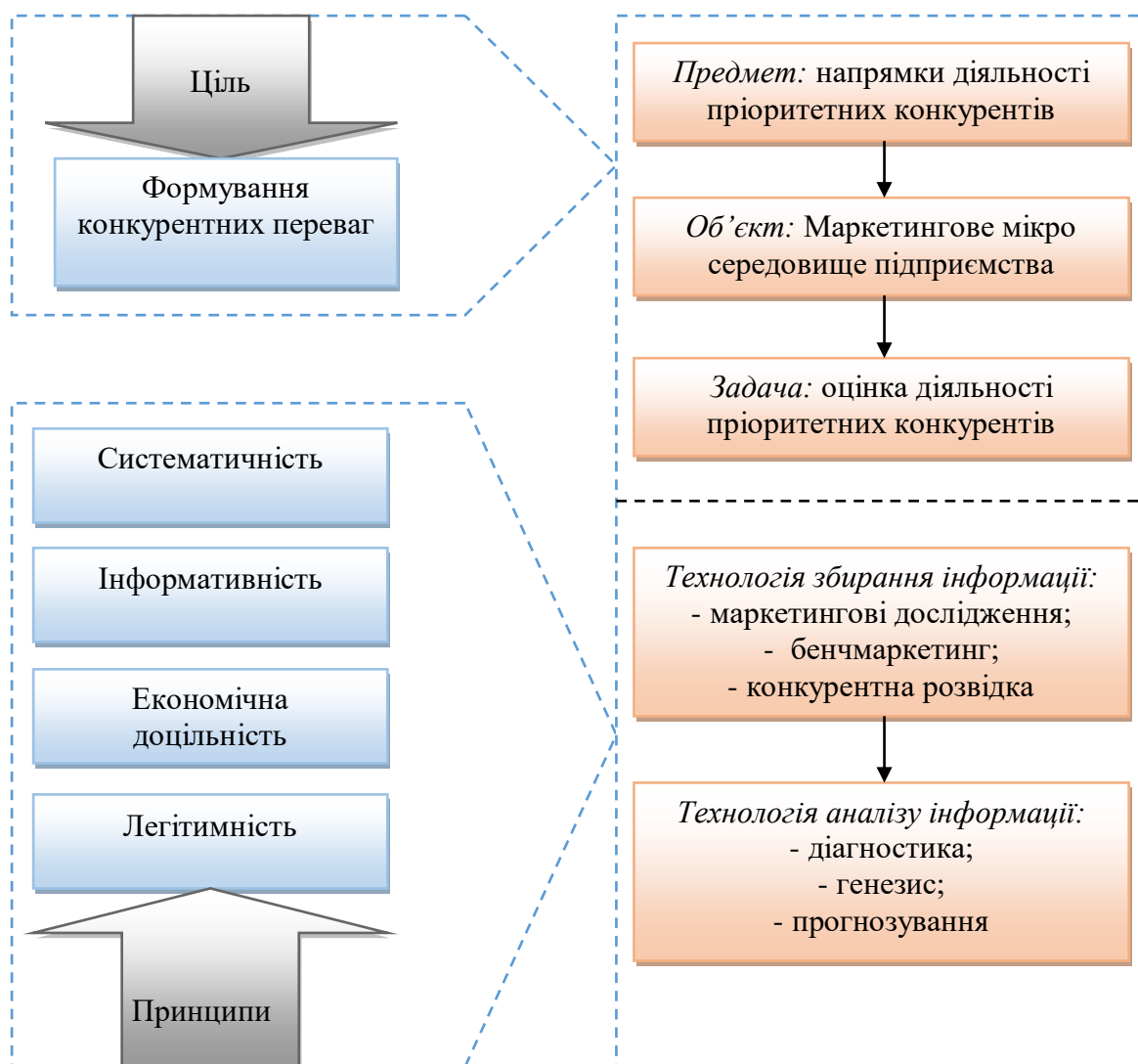


Рис. 3.3. Запропонована концептуальна модель моніторингу діяльності конкурентів ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

База даних, призначена для нагромадження й зберігання інформації про досліджувані характеристики конкурентного середовища.

Таким чином, базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» на внутрішньому та зовнішньому ринку, що охоплює визначення переваг над конкурентами і є основним стратегічним орієнтиром підприємства. Від правильного її вибору залежать не тільки стратегічні маркетингові дії, але й переваги в усіх сферах конкурентної боротьби, отримання максимальних прибутків, що позитивно впливає на

діяльність ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та виконання довгострокових цілей в області конкурентної боротьби.

До основного недоліку процесу розробки стратегії конкуренції ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» можна віднести його слабку персональну орієнтацію. Часто стратегія орієнтована на протидію підприємствам-конкурентам і не враховує особливості управління підприємством, зокрема, основні підходи до ведення бізнесу, досвід, здібності та інші персональні якісні характеристики, що визначають можливі реакції на зміну ринку.

Оскільки основним видом діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є виробництво та реалізація товарів та послуг, орієнтація на споживача потребує не тільки чітко сформульованих цілей та наполегливості, але й активної участі всього персоналу в досягненні поставлених цілей. Виходячи із цього ми пропонуємо керівництву підприємства надавати працівникам можливості самостійно розробляти стратегічні цілі і завдання орієнтовані на споживача, а саме:

- створювати умови, які не сприяють зверненню споживача до інших постачальників товару;
- повністю задовольняти потреби споживача та підтримувати маркетинг партнерських відносин.

Крім того, ми пропонуємо керівництву ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» враховувати спрямованість кожного споживача в залежності від його можливостей і потреб (рис. 3.4.).

Таким чином, звертаючи свою увагу на потреби споживача ми пропонуємо керівництву впровадити стратегічну програму стимулювання клієнтів (дисконтні знижки, акційні та бонусні програми тощо), що в свою чергу може збільшити кількість потенційних споживачів та доходи підприємства. Але цей процес потребує як додаткових інвестицій, так і певного впливу стратегічного менеджменту.



Рис. 3.4. Стратегічна програма визначення спрямованості споживача  
ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

На нашу думку, одним з найбільш ефективних методів просування і максимального наближення до споживача своєї продукції, як показує досвід світових та вітчизняних підприємств, є збут товарів та послуг за допомогою дилерської мережі. Дилери несуть витрати на рекламу, транспорт тощо, а також, що дуже важливо, використовують свій позитивний імідж на ринку, особисті надбання та зв'язки для швидкої і якісної реалізації продукту.

Виходячи із цього пропонуємо керівництву ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» розробити план «Партнерські відносини» основою якого є підписання договорів та угод з дилерськими компаніями. Це дасть можливість не тільки швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та потреб споживачів, вести більш гнучку цінову політику відносно дрібнооптових покупців тощо, а також оптимізувати стимулювання учасників дилерської мережі і, відповідно, пошук нових ринків збуту.

З метою успішного функціонування підприємства, підвищення рівня рентабельності, збереження та збагачення його активів необхідний налагоджений механізм управління, найважливішим елементом якого є система контролю підприємства в умовах конкурентного середовища.

Система контролю має бути економічно вигідною, тобто затрати на її функціонування мають бути меншими за витрати підприємства через її відсутність. Якщо система внутрішньогосподарського контролю буде функціонувати ефективно, це дасть змогу скоротити витрати на проведення внутрішнього аудиту.

Система внутрішнього контролю визначає всі внутрішні правила та процедури контролю, запроваджені керівництвом підприємства для досягнення поставленої мети — забезпечення (в межах можливого) стабільного і ефективного функціонування підприємства, дотримання внутрішньогосподарської політики, збереження та раціональне використання активів підприємства, запобігання та викриття фальсифікацій, помилок, точність і повнота бухгалтерських записів, своєчасна підготовка надійної фінансової інформації.

При формуванні ефективної системи внутрішнього контролю керівництво підприємства повинно забезпечити:

- надійну інформацію, яка необхідна для успішного керівництва діяльністю суб'єкта господарювання;
- збереження активів і документів - уникнення фактів крадіжок, псування та нецільового використання майна, знищення і розголошення інформації (в тому числі тієї, що міститься в облікових регістрах, комп'ютерних базах даних);
- ефективність господарської діяльності - виключення шляхом контрольних процедур дублювання, невиробничих витрат, нераціонального використання всіх видів ресурсів;
- оптимізація податкових платежів, зміцнення розрахункової дисципліни; відповідність визначеним обліковим принципам - обов'язкове виконання працівниками встановлених на підприємстві інструкцій і правил, а також вимог нормативних документів;
- надійну систему бухгалтерського обліку.

Система внутрішнього контролю ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» повинна включати три основні елементи: середовище контролю, систему бухгалтерського обліку та незалежні процедури перевірки.

Отже, стратегічне планування ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» слід розглядати не тільки як специфічну функцію управління підприємством, а також як об'єкт конкуренції, що дозволяє впроваджувати ефективні види та методи стратегій в ринковому середовищі та підвищити конкурентоспроможність підприємства, яка є основним джерелом прибутковості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Відповідно, реалізація даної стратегії повинна бути спрямована на розробку системи критеріїв й оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технології управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті».

### 3.2. Напрями удосконалення процесу управління діяльністю будівельного підприємства

Стимулювання праці в умовах ринкової економіки характеризується сукупністю форм зовнішнього впливу на трудову діяльність, яке може бути ефективним тільки при умові матеріальної та моральної заінтересованості працівників у кінцевих результатах господарювання. Це повинно досягатися шляхом удосконалення мотиваційного механізму високопродуктивної праці працівників. Саме встановлення та забезпечення високих соціальних стандартів життя працівників є найважливішим пріоритетом та напрямом розвитку ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». У системі мотивації ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» вирішальна роль належить матеріальному (економічному) стимулюванню, яке здійснюється в таких формах як грошові виплати (прямі і непрямі), передача матеріальних благ і надання певних пільг, які є винятковими і застосовується епізодично.

Аналіз показав, що на досліджуваному підприємстві політика стимулювання працівників не достатньо використовується, що знижує заінтересованість працівників в кінцевих результатах господарювання.

Незважаючи на те, що рівень заробітної плати та соціальних виплат з кожним роком зростає, однак вони не повністю забезпечують потреби працівників. Вирішити проблему, яка пов'язана із використанням власних фінансових ресурсів підприємства для підвищення мотиваційного механізму, практично неможливо через їх відсутність.

Тому для забезпечення застосування ефективної мотиваційної політики ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» ми пропонуємо впровадити заходи, спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень (рис. 3.5.).

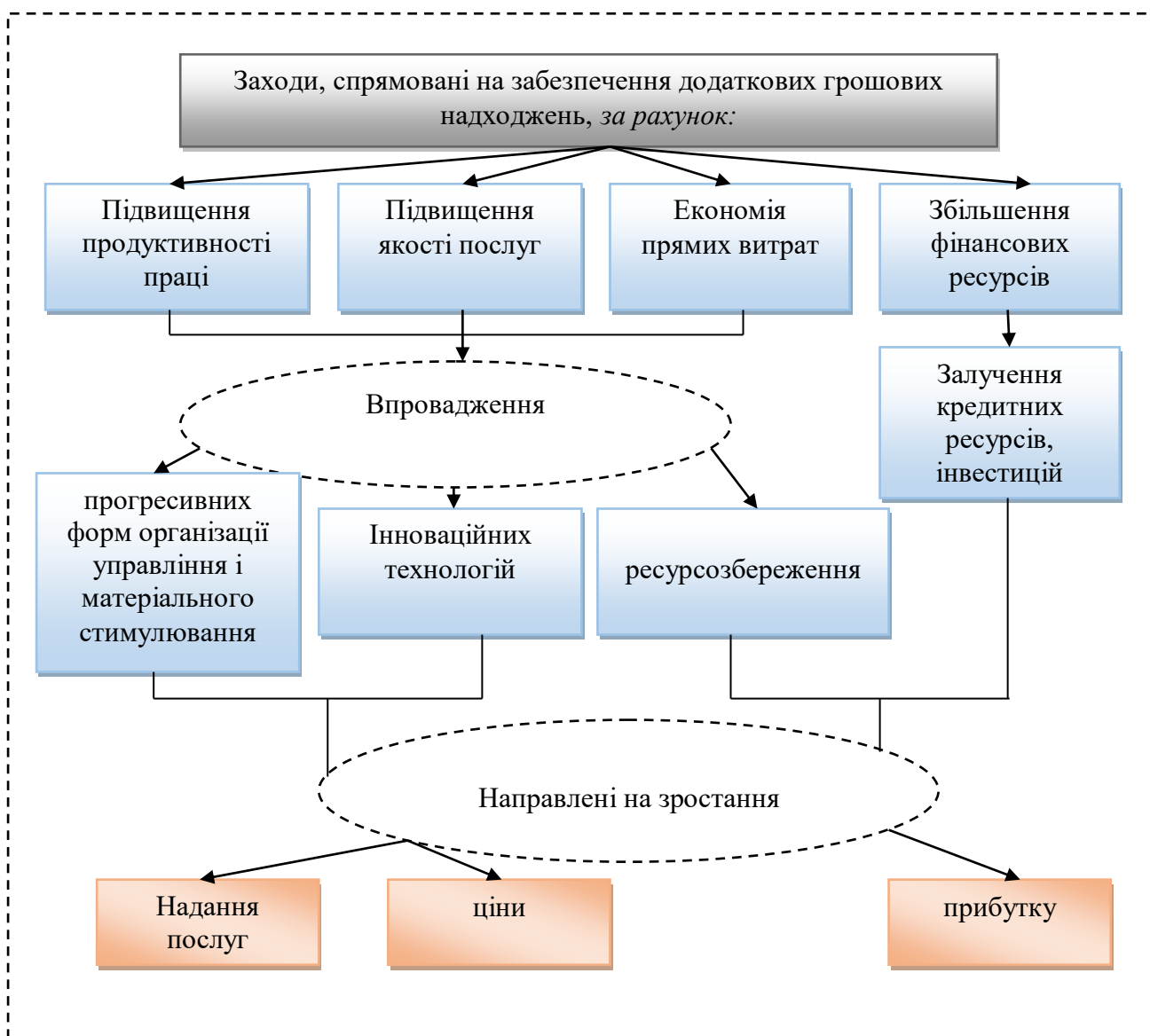


Рис. 3.5. Рекомендовані заходи спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень ТОВ «Поділля-Інвест Сіті»

Впровадження запропонованих заходів дасть можливість використовуючи внутрішні резерви підприємства, додатково отримати грошові кошти для своєчасного підвищення реальних доходів працівників, що є матеріальною основою розширення фондів нагромадження й споживання колективу й суспільства в цілому. Ці економічні категорії знаходяться у діалектичній єдності, у якій виявляється мета розширеного відтворення – більш повне задоволення зростаючих потреб суспільства шляхом збільшення продукції (послуг) на основі підвищення продуктивності праці, оскільки рівень заробітної плати визначається її продуктивністю.

З метою виявлення внутрішніх резервів забезпечення активної трудової діяльності вважаємо за необхідне впровадження методики з періодичним, один раз на рік, її застосуванням. Результатом дії мотиваційного механізму повинна бути величина узагальнюючого показника, який характеризує ефективність використання робочої сили.

Таким показником має бути продуктивність праці, оскільки необхідною умовою ефективного господарювання є досягнення високого її рівня. На даному етапі взаємозв'язку моральних мотивів з ефективністю виробництва передбачається включення основних факторів економічної регуляції трудової діяльності, орієнтованої на індивідуума, з метою встановлення впливу моральних мотивів на результативність виробництва.

Від цілеспрямованої дії регуляторів, від їх узгодженості залежить ступінь активізації трудових ресурсів, а також і особистий внесок у розвиток суспільного виробництва. Вважаємо, що неможливо розмежовувати вплив тільки внутрішніх або зовнішніх мотивів, так як в одних випадках дії людини спонукаються внутрішньою мотивацією, в інших – зовнішньою або одночасно обома системами. Відсутність чіткого розмежування внутрішньої й зовнішньої мотивації не знижує, а навпаки підвищує їх значення в практиці управління, що активізує поведінку людини та спрямовує її дії на забезпечення високопродуктивної праці.



Для оцінки та формулювання напрямів удосконалення процесу управління діяльністю ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» необхідно оцінити ефективність управління необоротними та оборотними активами.

Для оцінки ефективності управління необоротними активами пропонується брати до уваги такі показники, як коефіцієнт зносу основних засобів, фондовіддача, матеріаловіддача, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття основних засобів, рентабельність основних виробничих засобів. Дані індикатори дають змогу оцінити ступінь управління необоротними активами.

Для оцінки ефективності управління оборотними активами обираються показники рентабельність реалізації, середній термін погашення дебіторської заборгованості, оборотність запасів, середній термін погашення кредиторської заборгованості. Вищезазначені показники дають змогу оцінити ступінь управління оборотними активами.

За експертною шкалою дані показники переводять у бальні оцінки, і їм надають вагових значень, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових під час оцінки ефективності управління активами підприємства.

На підставі узагальнення значень доцільно використати графічну інтерпретацію під час формування шкали оцінки ефективності управління активами підприємства на базі інтегрального показника.

Розрахуємо інтегральний показник оцінки ефективності управління необоротними активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Результати розрахунку наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління необоротними активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 рр.

Показники	Позначення	Роки		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_z$	0,57	0,50	0,57
Фондовіддача	$\Phi_v$	48,26	50,86	25,22

Показники	Позначення	Роки		
		2019	2020	2021
Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{\text{прид}}$	0,43	0,50	0,43
Рентабельність основних виробничих засобів	$P_{\text{оз}}$	0,06	0,08	0,06
$E_{\text{наУ}} = \sqrt[4]{K_{\text{з}} \cdot \Phi_{\text{в}} \cdot K_{\text{прид}} \cdot P_{\text{оз}}}$		0,90	1,00	0,77

Показник ефективності управління необоротними активами є позитивним зі спадаючою динамікою.

Розрахуємо інтегральний показник оцінки ефективності управління оборотними активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління оборотними активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 рр.

Показники	Позначення	Роки		
		2019	2020	2021
Рентабельність реалізації	$P_{\text{р}}$	0,11	0,16	0,22
Середній термін погашення дебіторської заборгованості	$T_{\text{д}}$	80,99	47,94	31,42
Оборотність запасів	$K_{\text{об.з}}$	25,57	3,99	0,30
Середній термін погашення кредиторської заборгованості	$T_{\text{кр}}$	176,38	117,49	151,45
$E_{\text{оа}} = \sqrt[4]{P_{\text{р}} \cdot T_{\text{д}} \cdot K_{\text{об.з}} \cdot T_{\text{кр}}}$		14,31	7,69	4,22

Показник оцінки управління оборотними активами є позитивним зі спадаючою динамікою.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 рр.

Показники	бал	Роки		
		2019	2020	2021
$E_{\text{наУ}} = \sqrt[4]{K_{\text{з}} \cdot \Phi_{\text{в}} \cdot K_{\text{прид}} \cdot P_{\text{оз}}}$	3	0,90	1,00	0,77

Показники	бал	Роки		
		2019	2020	2021
$E_{oa} = \sqrt[4]{P_p \cdot T_d \cdot K_{об.з} \cdot T_{кр}}$	7	14,31	7,69	4,22
$E_{int}$	10	9,20	8,09	9,03

Результати оцінки ефективності управління активами ТОВ «ПоділляІнвест Сіті» за 2019-2021 роки подано графічно на рисунку 3.6.

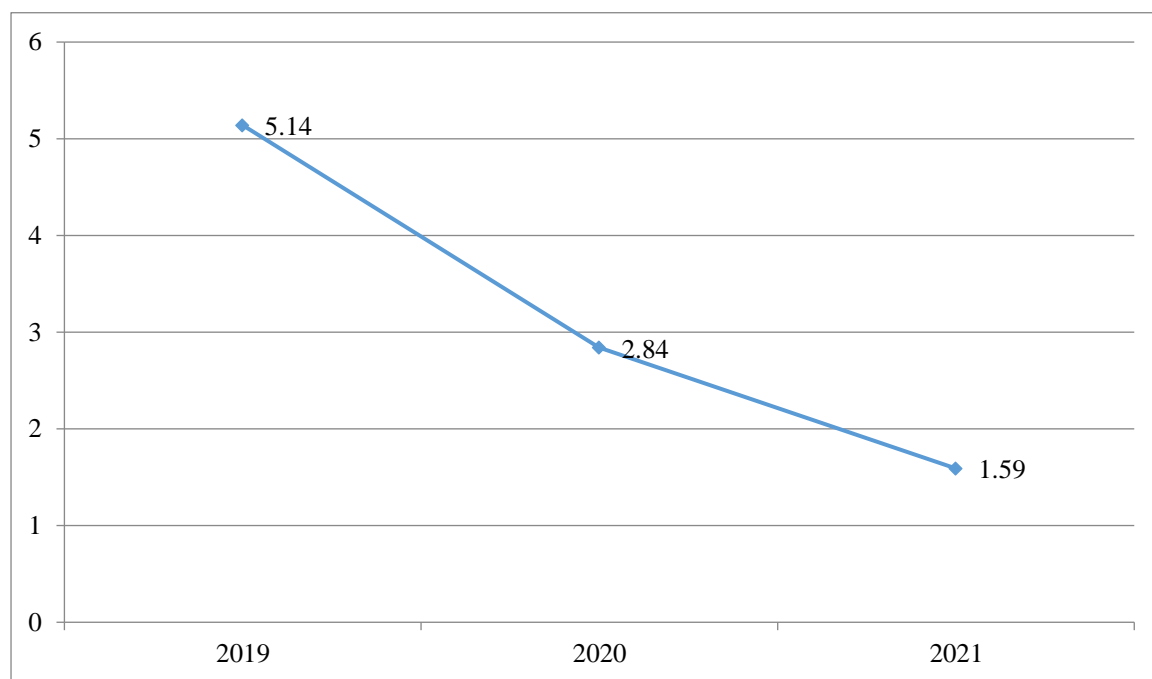


Рис. 3.6. Інтегральний показник оцінки ефективності управління активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 рр.

Таким чином, ефективність управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 роки знаходиться в діапазоні «достатній-низький». Керівництву підприємства необхідно приймати стратегічні управлінські рішення для покращення результатів діяльності. Постійний моніторинг ефективності управління активами дозволить виявляти можливі причин зовнішнього і внутрішнього негативного впливу на результат та приймати ефективні управлінські рішення.

Проведене дослідження дало змогу підтвердити, що у процесі діагностичної роботи необхідно отримувати максимально об'єктивну оцінку

стану активів для забезпечення подальшого розвитку підприємства. Діагностика активів дає змогу виявити ключові проблеми та намітити шляхи їх подолання, що забезпечить можливість визначити і підвищити ефективність їх управління. Проведення діагностики стану активів підприємства дасть можливість посилити його конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Запропоновані напрями удосконалення процесу управління діяльністю допоможуть підприємству постійно розраховувати ефективність управління активами, здійснювати вчасне реагування на зміни і приймати ефективні управлінські рішення щодо політики управління активами.

«Отже, забезпечення високої ефективності управління активами на сучасних підприємствах у довгостроковому періоді передбачає розроблення стратегії управління активами. Стратегією управління активами підприємства є сукупність довгострокових цілей та логіки поведінки в управлінському процесі, орієнтованому на підтримку конкурентоспроможного рівня прибутку на активи і капітал. Стратегії управління активами розрізняють за їх функціональним призначенням (стратегія реструктуризації активів, стратегія нарощування вартості активів, стратегія капіталізації активів, стратегія консолідації активів та стратегія диверсифікації активів). Формування стратегії управління активами на підприємстві здійснюється шляхом реалізації послідовних етапів» [32].

Стратегія управління активами ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» направлена на збільшення прибутку, створює додаткові можливості підвищення ефективності діяльності, забезпечення самофінансування підприємства, його економічного росту та скорочення залучення кредитних ресурсів в умовах макроекономічної нестабільності. Це виступає основою її реалізації у загальній системі управління активами.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Провівши аналіз основних елементів системи управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та особливостей застосування специфічних функцій, на нашу думку, на підприємстві не достатньо уваги приділяється саме системі стратегічного планування. Нами виявлено ряд недоліків, основними з яких є: несформована чітка стратегічна політика підприємства; недостатньо ефективно використовуються основні види стратегій; відсутній стратегічний план дій як поточної діяльності підприємства, так і на перспективу

Запропонований стратегічний план дає можливість визначити основний напрямок діяльності підприємства та сформувати структуру маркетингових досліджень на основі встановлення потреб споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також застосовувати ефективну цінову політику підприємства. Крім того, стратегія маркетингу забезпечує кожному структурному підрозділу підприємства встановлення чітких цілей, які взаємопов'язані із основними завданнями підприємства та змушує керівництво реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони, можливості і загрози з точки зору споживачів та конкурентів в умовах ринкового середовища.

Основним завданням запропонованого процесу моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є своєчасне виявлення й прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійкий конкурентний стан підприємства з метою розробки й реалізації заходів по використанню нових можливостей або попередженню ризиків, що повинні сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» на внутрішньому та зовнішньому ринку, що охоплює визначення переваг над конкурентами і є основним стратегічним орієнтиром підприємства. Від правильного її вибору залежать не тільки стратегічні маркетингові дії, але й переваги в усіх сферах конкурентної боротьби, отримання максимальних прибутків, що позитивно впливає на

діяльність ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та виконання довгострокових цілей в області конкурентної боротьби.

Отже, стратегічне планування ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» слід розглядати не тільки як специфічну функцію управління підприємством, а також як об'єкт конкуренції, що дозволяє впроваджувати ефективні види та методи стратегій в ринковому середовищі та підвищити конкурентоспроможність підприємства, яка є основним джерелом прибутковості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Відповідно, реалізація даної стратегії повинна бути спрямована на розробку системи критеріїв й оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технології управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті».

Для забезпечення застосування ефективної мотиваційної політики ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» ми пропонуємо впровадити заходи, спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень. Впровадження запропонованих заходів дасть можливість використовуючи внутрішні резерви підприємства, додатково отримати грошові кошти для своєчасного підвищення реальних доходів працівників, що є матеріальною основою розширення фондів нагромадження й споживання колективу й суспільства в цілому.

Таким чином, ефективність управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 роки знаходиться в діапазоні «достатній-низький». Керівництву підприємства необхідно приймати стратегічні управлінські рішення для покращення результатів діяльності. Постійний моніторинг ефективності управління активами дозволить виявляти можливі причин зовнішнього і внутрішнього негативного впливу на результат та приймати ефективні управлінські рішення. Запропоновані напрями удосконалення процесу управління діяльністю допоможуть підприємству постійно розраховувати ефективність управління активами, здійснювати вчасне реагування на зміни і приймати ефективні управлінські рішення щодо політики управління активами.

## ВИСНОВКИ

Отже, підприємництво – унікальне соціальне явище, притаманне найбільш активним представникам суспільства. Підприємництво відображає реакцію суспільства на зміну соціальних умов і суспільного попиту, збільшуючи або зменшуючи кількість підприємців залежно від необхідності підвищення або зниження частки ринкових відносин в економічній системі. Вплив держави, як основної складової політичної системи, на підприємництво повинно зводитися до створення сприятливого політичного, правового, податкового середовища для його розвитку, не порушуючи при цьому умов конкуренції і конкурентами з метою досягнення певних результатів ефективності.

Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів - до 4 мільйонів євро;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - до 8 мільйонів євро;
- середня кількість працівників - до 50 осіб.

Малі підприємства найбільш динамічно освоюють нові види продукції та економічні ніші, розвиваються в галузях, менш привабливих для великого бізнесу, мають високу оборотність оборотних коштів, здатні здійснювати активну інноваційну політику.

Взаємодія малого і великого бізнесу, здатна допомогти вижити в сучасних ринкових умовах підприємствам-гігантам, і підняти новоствореним малим підприємствам. У світовій економіці підприємництво побудовано на принципі кооперування великих та малих підприємств, причому великі підприємства орієнтуються не на придушення малого бізнесу, а, навпаки, на взаємовигідну співпрацю з ним.

В теорії управління існують чотири основні наукові підходи до управління малим підприємством:

- системний підхід (організація розглядається як цілісна кібернетична система);
- ситуаційний підхід (діяльність організації планується залежно від значимості й зміни ситуаційних факторів);
- функціональний підхід (виробництво, персонал, система управління, маркетинг розглядаються як окремі складові організації);
- процесно-орієнтований підхід (на перший план виноситься розробка процесу або алгоритму управління організацією).

В управлінні вітчизняними малими підприємствами домінує функціональний підхід, який базується на ієрархічній організаційній структурі підприємства.

Для підтримки бізнесу в Україні під час війни уряд запустив кілька програм, в т.ч.: податкові пільги (звільнення від сплати ЄСВ в разі неотримання підприємцями доходу; звільнення від сплати екологічного та земельного податків на період воєнного стану та рік після нього для підприємств, які розташовані у місцях ведення бойових дій); скасування податкових перевірок для бізнесу тощо.

До початку повномасштабного воєнного вторгнення росії найбільшим роботодавцем в Україні був середній та малий бізнес. На його частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн. українців. Решта 25% (або 1,6 млн. українців) працювали на великих підприємствах.

Найпопулярнішою сферою діяльності малого та середнього бізнесу (МСБ) в Україні є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту. Далі в різних пропорціях для середнього і малого бізнесів йдуть промисловість, логістика, сільське господарство та будівництво. Важливою рисою для більшості малого і середнього бізнесу є географічна прив'язка до свого споживача. Саме цей фактор став вирішальним з початком війни.



Провідною галуззю економіки будь-якої країни є будівельна галузь. Вона є одним із найважливіших та найперспективніших напрямів народного господарства, демонструє загальну ефективність господарської системи держави. Важливість будівельної галузі для економіки пояснюється тим, що капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць, і одночасно використовує продукцію багатьох галузей народного господарства.

ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» зареєстрована 20.04.2011 за юридичною адресою Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вул. Кам'янецька, 14.

Основним видом діяльності підприємства будівництво житлових і нежитлових будівель. Іншими видами діяльності Товариства є:

- знесення;
- підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- інші роботи із завершення будівництва;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Розрахована система показників свідчить про те, що підприємство не є економічно незалежним. Коефіцієнт фінансової автономії становить в досліджуваному періоді 0,37-0,45, що нижче оптимального значення, прийнятого в міжнародній практиці. Більше половини в загальному капіталі підприємства становить позичковий капітал, а його концентрація складає 55% структури балансу. Позиковий капітал в основному сформовано за рахунок поточних зобов'язань за розрахунками. У підприємства недостатньо власного капіталу для покриття оборотних активів, запасів та товарів, а тому існує необхідності в залученні кредитів та інших джерел для фінансування діяльності та розробки стратегії їх ефективного використання.

Таким чином, результати аналізу не дозволяють підтвердити високий рівень фінансової стійкості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках.

Показники рентабельності вказують на недостатню ефективність діяльності ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» в 2019-2021 роках. Підприємство має формувати фінансові ресурси для розширення діяльності, для здійснення інвестицій, для модернізації устаткування та удосконалення технології виробництва. Виявлені під час аналізу рентабельності недоліки дають можливість рекомендувати підприємству більш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні.

Таким чином, провівши аналіз, можна зробити висновок, що найбільший вплив на розвиток підприємства мають такі фактори: стабільність уряду та діючого уряду, курси валют, можливість військових дій у країні, міграція, економічне зростання, технологічний розвиток та вимоги до якості продукції. Ці фактори є ключовими, і при виборі стратегії компанія повинна враховувати всі ризики, які можуть виникнути під впливом цих факторів. Узагальнюючи дослідження групи політико-правових факторів відмітимо, що загалом останні роки відмічається відносна політична стабільність, проте воєнні дії негативно впливають на інвестиційний клімат в державі. Щодо культурної складової – відмічається посилення ідентифікації цінності власної культури, збереження національних звичаїв та традицій, позитивне ставлення до атрибутів держави та одночасні процеси впровадження європейських цінностей щодо якості життя, безпеки, створення умов до розвитку. Прояву особистості тощо.

Втрату економічної стійкості підприємства у рамках антикризового менеджменту можна діагностувати за допомогою різних методів і інструментів. При цьому необхідно враховувати сучасні підходи в антикризовому управлінні, які мають: системність, процесного підходу і синергію.

Сучасна діагностика не може існувати без діагностики стейкхолдерських стосунків і непродуктивних витрат. Діагностика з урахуванням цих елементів дає повніше уявлення про стан економічної стійкості підприємства.

Провівши аналіз основних елементів системи управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та особливостей застосування специфічних функцій, на нашу

думку, на підприємстві не достатньо уваги приділяється саме системі стратегічного планування. Нами виявлено ряд недоліків, основними з яких є: неформована чітка стратегічна політика підприємства; недостатньо ефективно використовуються основні види стратегій; відсутній стратегічний план дій як поточної діяльності підприємства, так і на перспективу.

Запропонований стратегічний план дає можливість визначити основний напрямок діяльності підприємства та сформулювати структуру маркетингових досліджень на основі встановлення потреб споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також застосовувати ефективну цінову політику підприємства. Крім того, стратегія маркетингу забезпечує кожному структурному підрозділу підприємства встановлення чітких цілей, які взаємопов'язані із основними завданнями підприємства та змушує керівництво реально оцінювати свої сильні і слабкі сторони, можливості і загрози з точки зору споживачів та конкурентів в умовах ринкового середовища.

Основним завданням запропонованого процесу моніторингу конкурентного середовища ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» є своєчасне виявлення й прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на стійкий конкурентний стан підприємства з метою розробки й реалізації заходів по використанню нових можливостей або попередженню ризиків, що повинні сприяти забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, базова стратегія конкуренції є основою конкурентної поведінки ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» на внутрішньому та зовнішньому ринку, що охоплює визначення переваг над конкурентами і є основним стратегічним орієнтиром підприємства. Від правильного її вибору залежать не тільки стратегічні маркетингові дії, але й переваги в усіх сферах конкурентної боротьби, отримання максимальних прибутків, що позитивно впливає на діяльність ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» та виконання довгострокових цілей в області конкурентної боротьби.

Отже, стратегічне планування ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» слід розглядати не тільки як специфічну функцію управління підприємством, а

також як об'єкт конкуренції, що дозволяє впроваджувати ефективні види та методи стратегій в ринковому середовищі та підвищити конкурентоспроможність підприємства, яка є основним джерелом прибутковості ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». Відповідно, реалізація даної стратегії повинна бути спрямована на розробку системи критеріїв й оцінок, проектування програм моніторингу, що формують методологічні основи технології управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті».

Для забезпечення застосування ефективної мотиваційної політики ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» ми пропонуємо впровадити заходи, спрямовані на збільшення додаткових грошових надходжень. Впровадження запропонованих заходів дасть можливість використовуючи внутрішні резерви підприємства, додатково отримати грошові кошти для своєчасного підвищення реальних доходів працівників, що є матеріальною основою розширення фондів нагромадження й споживання колективу й суспільства в цілому.

Таким чином, ефективність управління ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» за 2019-2021 роки знаходиться в діапазоні «достатній-низький». Керівництву підприємства необхідно приймати стратегічні управлінські рішення для покращення результатів діяльності. Постійний моніторинг ефективності управління активами дозволить виявляти можливі причин зовнішнього і внутрішнього негативного впливу на результат та приймати ефективні управлінські рішення. Запропоновані напрями удосконалення процесу управління діяльністю допоможуть підприємству постійно розраховувати ефективність управління активами, здійснювати вчасне реагування на зміни і приймати ефективні управлінські рішення щодо політики управління активами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєнко В. Роль малого бізнесу в економіці України / В. Алексєєнко // Економічний вісник університету : зб. наук. праць. – ПереславХмельницький. – 2009. – Вип. 13. – С. 117-121.
2. Бланк И.А. Управление активами и капиталом предприятия / И.А. Бланк. – К.: Ника – Центр, Эльга, 2003. – 448 с.
3. Вареник В.М., Євтушенко Я.С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Випуск 1 (12). С. 117-122.
4. Варналій З.С. Мале підприємництво у сфері побутового обслуговування населення /З. С. Варналій, Л. П. Хмелевська, М. О. Хмелевський. — К.: Знання України, 2004. — 259 с
5. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки — К.: НАУ, 2010.— №5. – С. 52-59.
6. Говорушко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія / Т.А. Говорушко, Н.І. Климаш. — К.: Логос, 2013. — 204 с
7. Господарський кодекс України : Закон від 16.01.2003 р. № 436–IV. Дата оновлення: 17.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 07.12.2021)
8. Глушко А. Д. Управління дебіторською заборгованістю в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2018. №7. С. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2018/50.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/50.pdf)
9. Довгань П. О. Основи класифікації необоротних активів та підходи до їх удосконалення. Агросвіт. 2021. № 11. С. 73-81.
10. Жовтяк Г.А., Волохова І.В. Стан та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 6 (Том 31 (70)). С. 50- 55.

11. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник: третє видання, доповнене та перероблене. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
12. Закон України «Про бухгалтерський облік».[Електронний ресурс] [https://kodeksy.com.ua/pro\\_buhgalters\\_kij\\_oblik\\_ta\\_finansovu\\_zvitnist/statja-2.htm](https://kodeksy.com.ua/pro_buhgalters_kij_oblik_ta_finansovu_zvitnist/statja-2.htm)
13. Златова О.І. Дослідження споживчих уподобань на ринку нових автомобілів України в умовах кризи / О.І. Златова. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/160-166.pdf>
14. Зятковський І. В. Фінанси підприємств [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : Кондор. 2003. 364 с. 64
15. Камінська І.М., Дорош В.Ю., Ковальчук А.Ю. Активи підприємства: морфологічний аналіз категорії, склад та класифікація. Економічний форум. 2019. №3. С. 136-143.
16. Каціман С.О., Шаманська О.І. Вдосконалення системи управління активами підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 357–361.
17. Квятковська Л.А. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством / Л.А. Квятковська, Л.Д. Воробйова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. 2013, № 50. С. 67–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay\\_2013\\_50\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpiay_2013_50_15).
18. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: Навч. посіб. 3-тє вид. випр. і доп. К.: Знання. 2008. 483 с.
19. Красота О. В. Мале підприємництво: економічна сутність та роль у подоланні кризи / О. В. Красота // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 117. – С. 37–40
20. Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства. БізнесІнформ. 2019. № 8. С. 202-210.

21. Крупка М. І., Ковалюк О. М., Коваленко В. М. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2019. 440 с.

22. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Вплив поведінкових факторів на управління фінансовою діяльністю корпорації: теоретичні аспекти. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2018. № 2. С.154–168.

23. Левкович О. В., Мироненко .О., Оцінка та шляхи покращення ефективності використання необоротних активів підприємства. БізнесІнформ. 2020. №5. С. 312-319.

24. Лотюк М.В. Управління активами підприємства. Економічні студії. 2017. 1 (14). С. 62-66.

25. Мельник А.О., Захарова Ю.І. Аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 2020. №2 (25). С. 252-257.

26. Нагорний Є. О. Система управління активами як релевантний чинник ефективного розвитку підприємства. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент. Луцьк. 2014. Випуск 11 (42). С. 223-232.

27. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013р. №73. Дата оновлення: 09.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 10.12.2021)

28. Офіційний портал Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

29. Офіційний портал ТОВ «Поділля-Інвест Сіті». URL: <https://clarityproject.info/tenderer/37673955>

30. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. Фінансовий менеджмент: підручник [кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін]. Київ : КНЕУ. 2017. 534 с.

31. Поліщук М. П., Михайленко П. П. Основи підприємницької діяльності: навч. посібник. Житомир : ЖІТІ. 2008. 172 с. URL: [buklib.net/books](http://buklib.net/books)
32. Пюро Б.І. , Шірінян Л.В. Стратегія управління активами підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. № 6, Том 29 (68). С. 78-82.
33. Романенко О. В., Алавердян Л. М. Огляд стану та оцінка потенціалу розвитку будівельної галузі України. Ефективна економіка. 2020. №4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/61.pdf)
34. Сергєєва О. Р. Сутність та основні аспекти управління грошовими потоками підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 107-110.
35. Серьогіна Н.В., Сосніцька Н.О., Вішня Я.С. Аналіз будівельної галузі України. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. №3(77)-1. С. 78-84.
36. Скаско О. І., Майор О. В., Тимчишин-Чемерис Ю. В., Нашкерська М. М., Виклюк М. М., Килин О. В., Атаманчук З. А., Свелеба Н. А. Фінансовий менеджмент: навч. Посібник. Львів : Растр-7. 2018. 415с.
37. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2002. 460 с.
38. Словник економічних показників. URL: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv>
39. ТОВ «Поділля-Інвест Сіті» URL: <https://clarityproject.info/tenderer/37673955>
40. Тютюнник Я. В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 157-162.
41. Фаріон І. Д., Урбан Н. М. Економічна суть і особливості функціонування активів. Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Ужгород.: УНУ. 2014. № 13. ч. 1. С.70–72.
42. Федосов В. М., Юрій С. І. Теорія фінансів : підручник. К.: Центр учбової літератури. 2010. 576 с.
43. Філімоненков О. Фінанси підприємств: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: МАУП. 2004. 328 с.



44. Фінанси підприємств: навчальний посібник / [Ситник Н. С., Смолінська С.Д., Ясіновська І.Ф.]; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2020. 402 с.

45. Юрій Е.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Чернівці: Видавництво «Рута». 2017. 342с.

46. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах / Т.В. Якимчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtpdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtpdf).

47. Шим Джей К. Методы управления стоимостью и анализ затрат [Текст] / Джей К. Шим, Джозел Г. Сигел ; [пер. с англ.]. – М. : Филинь, 2007. – 344 с. 67

48. Holych N. (2019). Sensitivity of small business of Ukraine to dynamic changes of the global environment. Business Risk in Changing Dynamics of Global Village 2 (BRCDGV 2019): Monograph. Edited N. Marynenko, P. Kumar, I. Kramar. Nysa: Publishing Office University of Applied Sciences in Nysa. Poland. 2019, 514 p. Pp. 305-311. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/29283>

49. Irtysheva I., Stehnei M., Popadynets N. et al. Business Process Management in the Food Industry Under the Conditions of Economic Transformations. Management Science Letters, 2020. №10(14). pp. 3243-3252.

50. Marynenko N. Enterprise's structural components analysis under preadaptation. Journal Association 1901 "SEPIKE". Frankfurt, Deutschland, Los Angeles, USA. 2016. Vol. 14. Pp. 109-113.

51. Marynenko N. The comprehensive approach to the enterprise's adaptation in the process of development: managerial aspect. Baltic Journal of Economic Studies. Riga : Izdevnieciba «Baltija Publishing». 2016. Volume 2, Number 2 (May). Pp. 92-95.

52. Miles R.E., Snow C.C. Organizational Strategy, Structure and Process. McGraw-Hill : N.Y. 1978.

53. Nicolas C. Siropolis. Small business management. A guide to entrepreneurship. Houghton Mifflin Company. Boston. 1997. Pp. 672.

54. Panukhnyk O.V., Marynenko N.Y., Kramar I.Y. Synthesis of effective components of the mechanism of managing adaptive development of production and economic organizations. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2017. № 4. Pp. 151-156.

55. Sterlyhova A.N. Upravlenye zapasamy shirokoi nomenklatury: s cheho nachat? URL: <http://www.ukrlogist.com/article/upravlcnie-zapasami/456>.

56. The official site of Doing Business (2021), available at: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2021> (Accessed 1 April 2020).

57. World Bank. 2021. Doing Business 2021. Washington, DC: World Bank. DOI:10.1596/978-1-4648-1440-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.