

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« _____ » _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Дем'ян ТЕМПІНСЬКИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2024

ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.

_____ Наталія БОНДАРЧУК
« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ТЕМПІНСЬКОМУ ДЕМ'ЯНУ РОМАНОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення управління підприємством в умовах ринку»

Науковий керівник: Гаркавий Валерій Васильович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 202 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: дані статистичної звітності та річні звіти ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» річні плани економічного і соціального розвитку; нормативні документи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних основ сучасної концепції розвитку підприємництва;
2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»;
3. Розробка шляхів удосконалення управління підприємством в умовах ринку; Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Рис. 1. Основні та об'єднувальні функції управління.

Рис. 2. Спрямованість управлінського впливу в організації.

Рис. 3. Головні риси підприємництва.

Таблиця 1. Відмінності у підходах до управління підприємця і менеджера.

Таблиця 2. Основний та інші види діяльності підприємства.

Таблиця 3. Коефіцієнт використання робочого часу ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2023	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад-грудень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Січень-лютий 2024	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Березень-квітень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	Травень 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024	

Здобувач _____

Дем'ян ТЕМПІНСЬКИЙ

Науковий керівник, _____
к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	7
1.1. Особливості управлінської діяльності в сучасних умовах	7
1.2. Основні характеристики підприємництва	13
РОЗДІЛ 2. ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»	26
2.1. Трудові ресурси ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»	26
2.2. Оцінка використання підприємством основних засобів	33
2.3. Оцінка результативності роботи ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ	44
3.1. Удосконалення бізнес-процесу підприємства	44
3.2. Використання бізнес-планування як інструменту управління підприємством в умовах ринку	52
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Відповідно до системного підходу управління визначається як система, яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів. Їх функціонування підпорядковане чіткій і чітко визначеній меті. Функціонально-структурний підхід визначає управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, що відповідають певній структурі взаємодії з боку суб'єкта на поведінку об'єкта управління. Процесний підхід визначає менеджмент як процес розробки управлінського рішення, метою якого є раціональне та ефективно залучення обмежених ресурсів для своєчасного вирішення проблемних ситуацій. Це дає підстави визначити управління як систему взаємопов'язаних елементів і функцій, що взаємодіють у певній структурі, які забезпечують прийняття управлінського рішення для досягнення певної мети. Тут доречно зауважити, що в розумінні менеджменту недостатньо організувати його на рівні організації бізнесу (ферми, компанії, корпорації, кооперативу) і навіть сектора. Набагато повнішим і поширенішим є його прояв на рівні регіональної, національної та глобальної (міжнародної) політики.

Значною мірою на нав'язування управління в суспільстві та в усьому світі впливають ЗМІ; офіційні документи Європейської комісії; Світовий банк; ОЕСР та ін. Не меншою є і роль дослідників. Не претендуючи на вичерпність, представлені різні розуміння менеджменту за сферою застосування – інституційний (формальний і неформальний), правовий, політичний, соціальний і корпоративний аспект.

Відповідно до інституційного аспекту «управління складається з традицій та інститутів, через які здійснюється влада в країні. Він включає процес, за допомогою якого уряди обираються та контролюються; здатність уряду ефективно формулювати та впроваджувати сталу політику; повага громадян і держави до інститутів, які регулюють економічну та соціальну взаємодію між ними» (The World Bank, 2014).

Визнається, що визначення управління, надане ООН, має складний вимір. ООН (UNDP definition governance) - визначення управління: Урядування - це система цінностей, політики та інститутів, за допомогою яких суспільство управляє своїми економічними, політичними та соціальними справами шляхом взаємодії всередині держави, громадянського суспільства та приватного сектора. Це те, як суспільство організоване для реалізації та досягнення взаєморозуміння, угод і дій. Він охоплює механізми та процеси, за допомогою яких громадяни та групи можуть виражати свої різноманітні інтереси та здійснювати свої законні права та обов'язки. Це правила, інституції та практики, які забезпечують стимули для окремих осіб, організацій та підприємств. Управління, включаючи його соціальні, політичні та економічні виміри, діє на всіх рівнях людської діяльності, будь то домогосподарство, село, муніципалітет, держава, регіон чи глобальний».

«Управління охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє управління і, зокрема, зв'язки та взаємодію «управління» із зовнішнім середовищем, інституційним середовищем і ринковими механізмами». Європейська комісія та Зелена книга, Європейські рамки корпоративного управління, Брюссель, 04.05.2011 COM, 164 фінал: «Корпоративне управління та соціальна відповідальність допомагають підвищити конкурентоспроможність європейських підприємств, тому що ефективне управління та стійкі компанії є вирішальними для досягнення економічного зростання». У науковій літературі також нав'язано визначення Шлейфера та Вішні (1997), згідно з яким «управління – це система керівництва та контролю всередині/зовні організації, яка гарантує, що управління працює в інтересах власників і дозволяє щоб отримати максимальну віддачу від своїх інвестицій».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити ефективність та стан управління підприємством в умовах ринку, та розробити дії щодо подальшого удосконалення управління даним комерційним підприємством.

У відповідності до поставленої мети, в кваліфікаційній роботі були поставлені та вирішені наступні **завдання:**

- Вивчити особливості управлінської діяльності в сучасних умовах;
- Охарактеризувати основні характеристики підприємництва;
- Дослідити стан використання підприємством трудових ресурсів;
- Провести оцінку використання підприємством основних засобів;
- Зробити оцінку результативності роботи підприємства;
- Визначити фактори, що впливають на удосконалення бізнес-процесу підприємства;
- Розглянути можливість використання бізнес-планування як інструменту управління підприємством в умовах ринку.

Об'єктом дослідження є управління підприємством в сучасних ринкових умовах (в умовах 3-го року бойових дій).

Предметом дослідження є множина теоретичних пошуків та практичних дій до удосконалення управління в складних ринкових умовах ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021».

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів і явищ. У процесі дослідження використовувалися наступні методи дослідження: науково-технічні дослідження, теоретичне дослідження, загальнонаукові методи, методи наукового пошуку.

Інформаційну базу дослідження становлять, річна звітність ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», аналітичні дані, літературні джерела, наукові праці українських і закордонних учених та інформація із інших джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Особливості управлінської діяльності в сучасних умовах

Поняття управління включає зміст, що характеризує як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки органів управління в бізнес-структурі. Hanisch, Vijman (2012) описують менеджмент як систему прийняття рішень, управління та контролю. Вільямсон (1996) визначає управління як здатність зменшити конфлікт і реалізувати взаємну вигоду. Згідно з цим визначенням, управління – це сукупність організаційних та інституційних заходів, які структурують взаємодію між зацікавленими сторонами при наданні публічних послуг [1].

За визначенням Європейської комісії, «корпоративне управління означає систему управління та контролю компаній, а також сукупність відносин між керівництвом компанії, її радою директорів, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами». Концепція корпоративного управління наголошує на питаннях власності та контролю, а особливо на відносинах принципал-агент.

Корпоративне управління стосується способу управління компанією, і його можна визначити як управління, контроль і керівництво. Це система правил, практик і процесів, за допомогою яких визначається напрямок управління компанією. Він передбачає балансування інтересів багатьох зацікавлених сторін: акціонерів, менеджменту, клієнтів, постачальників, інвесторів, уряду, суспільства. Оскільки корпоративне управління є основою для досягнення цілей, воно практично охоплює всі сфери управління в компанії: від планів дій до внутрішнього аудиту для вимірювання досягнутих результатів, а також корпоративної ефективності [2].

Можна підсумувати, що управління на рівні фірми (корпорації) включає відносини між менеджментом, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Вони будують структуру та визначають засоби для досягнення цілей

компанії, з одного боку, а з іншого - моніторинг ефективності. Корпоративне управління складається з процесів, звичаїв і політики, законів і інституцій, які впливають на управління та контроль корпорації [2].

Різноманітність визначень менеджменту у світовій літературі показує, що досі немає єдино прийнятого визначення. Наведені визначення свідчать про різноманітність поглядів на зміст менеджменту та його широке застосування. Управління – це система та процес забезпечення загального спрямування, ефективності, нагляду та підзвітності організації. Керівництво відповідає на питання «Що?» або Що потрібно робити в майбутньому? Найчастіше це пов'язано з напрямком в політиці і, зокрема, з місією організації.

Звуження сфери управління ототожнює його з управлінням, яке сприяє належному управлінню всередині організації. Керівництво відповідає за виконання програми та повсякденне управління. Керівництво визначає «Як?» або Як організація досягне своїх цілей? Це стосується бачення організації. Управління – це система та процес забезпечення загального спрямування, ефективності, нагляду та підзвітності організації [3].

Керівництво спрямовує та контролює групу людей, щоб координувати та гармонізувати групу для досягнення спільної мети. Прозорість, ефективність, підзвітність, рівні можливості для участі в процесі прийняття рішень, співпраця, демократичне врядування, адекватна державна політика, баланс інтересів прийняті як основні стовпи управління. В останні роки все більше людей пишуть і говорять про управління як про новий термін у науці та практиці. Виявлено неоднозначність у розумінні поняття та значні термінологічні коливання та скептицизм.

Огляд літератури з цього питання показує, що досі немає загальноприйнятого розуміння ознак та обсягу слова «управління». Прикладом тому є відмінності у поглядах на менеджмент. Найчастіше це пов'язано зі стратегічним і оперативним управлінням. Однак, на думку деяких науковців, пошук різниці між врядуванням і менеджментом не стоїть на порядку денному і вони ідентифікуються (Ставрев, 2007). Насправді суперечки викликані

відмінністю між управлінням (розуміється як управління) та менеджментом (розуміється як управління. Це не каламбур. Але управління не слід ототожнювати з менеджментом. У більшості випадків сфера управління включає такі елементи, як: планування, організація, керівництво та контроль, реструктуризація тощо [4].

На наступному рисунку (рис. 1.1.) показано основні та об'єднувальні функції управління.

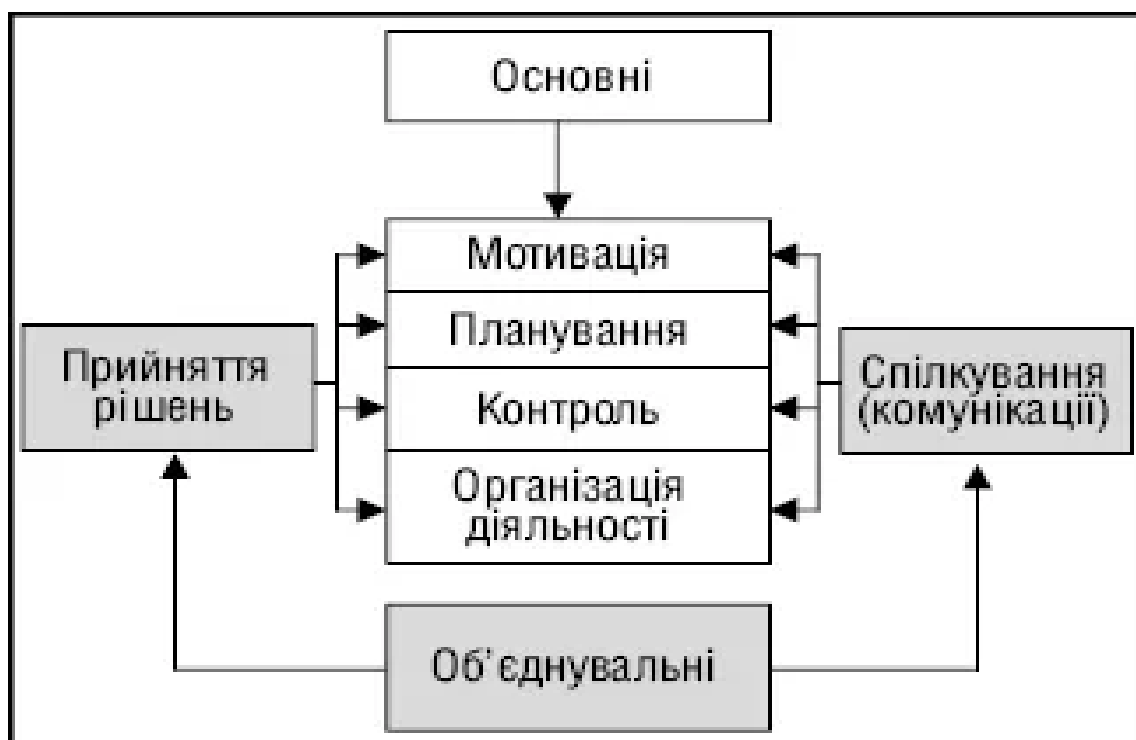


Рис. 1.1. Основні та об'єднувальні функції управління [5]

Інші об'єднують його з урядом. «Різниця впливає з різниці в типі влади: за поняттям управління стоїть поняття влади «влада до...» (Іванов, 1994), тоді як за поняттям управління стоїть поняття влади «влада над...» (цит. за Танєв Т. 2011 : 61). Однак відомі також болгарські автори, які роблять спроби вживати болгарізоване «управління» (Митева, В., 2014) або «управління» (Саров, 2015). У науковій літературі застосовуються такі визначення управління: «...направляючи, спрямовуючи, керуючи, неухильно слідуючи напрямку...» (Танєв Т. 2011: 60). У цьому головна відмінність від «менеджменту», де «акцент робиться на виконанні, негайному досягненні заздалегідь визначеного стану»

(Танєв Т. 2011: 60). «Управління - це специфічна система соціального порядку (порядку), яка керує (координує, регулює, стимулює, обмежує, контролює, розв'язує конфлікти) поведінкою та стосунками різних суб'єктів», (Башев Хр., 2012). «Урядування можна покращити – є інша практична структура». Визначається як «процес, у якому ідеї, цінності, цілі та інтереси різних горизонтально взаємодіючих соціальних груп знаходять концентроване вираження та представництво в законодавчій владі (парламенті)» (Мітева, В., 2014).

Використання врядування зазвичай асоціюється з належним врядуванням, яке визначається законом як «компетентна адміністрація, яка працює на службі громадян і захищає суспільні інтереси, керуючись верховенством права та правами людини» (Омбудсмен Республіки Болгарія, 2006 р.). І що насправді включає управлінська стійкість? Законодавство ЄС вимагає від інституцій впровадження стійких механізмів управління. Директива 2013/36/ЄС регулює прозорі та послідовні рівні відповідальності, структуру управління, відповідальність, управління ризиками, контроль, ефективні процеси для управління, моніторингу та звітування про ризики, адекватні механізми внутрішнього контролю, належні процедури адміністрування, політику винагороди, які сприяють ефективному ризику управління. У зв'язку з цим національне законодавство зобов'язане узгодити свої положення з офіційною європейською політикою. Воно повинно забезпечувати виконання доброго законодавства. Інший, не менш важливий, акцент – зміцнення довіри до органів, залучених до реалізації політики. Вони будуть успішними за умови задоволення суспільства та досягнення очікуваних раніше ефектів [6].

Слабкі сторони в управлінні деякими інституціями призвели до їх поразки та дестабілізації системи. Вони були особливо відчутними під час фінансової кризи після 2008 року. Неадекватний контроль за кредитними установами спричинив необґрунтоване прийняття ризиків у фінансовому секторі, що також вплинуло на сільське господарство. Причиною такого стану речей досі є відмінності у фокусі між наукою (академією) та бізнесом. Корпоративне

управління є широко поширеною сферою досліджень, яка, на жаль, не вивчається глибоко бізнес-практиками [7].

На наступному рисунку показано черговість (пріоритетність) завдань при управлінні організацією.

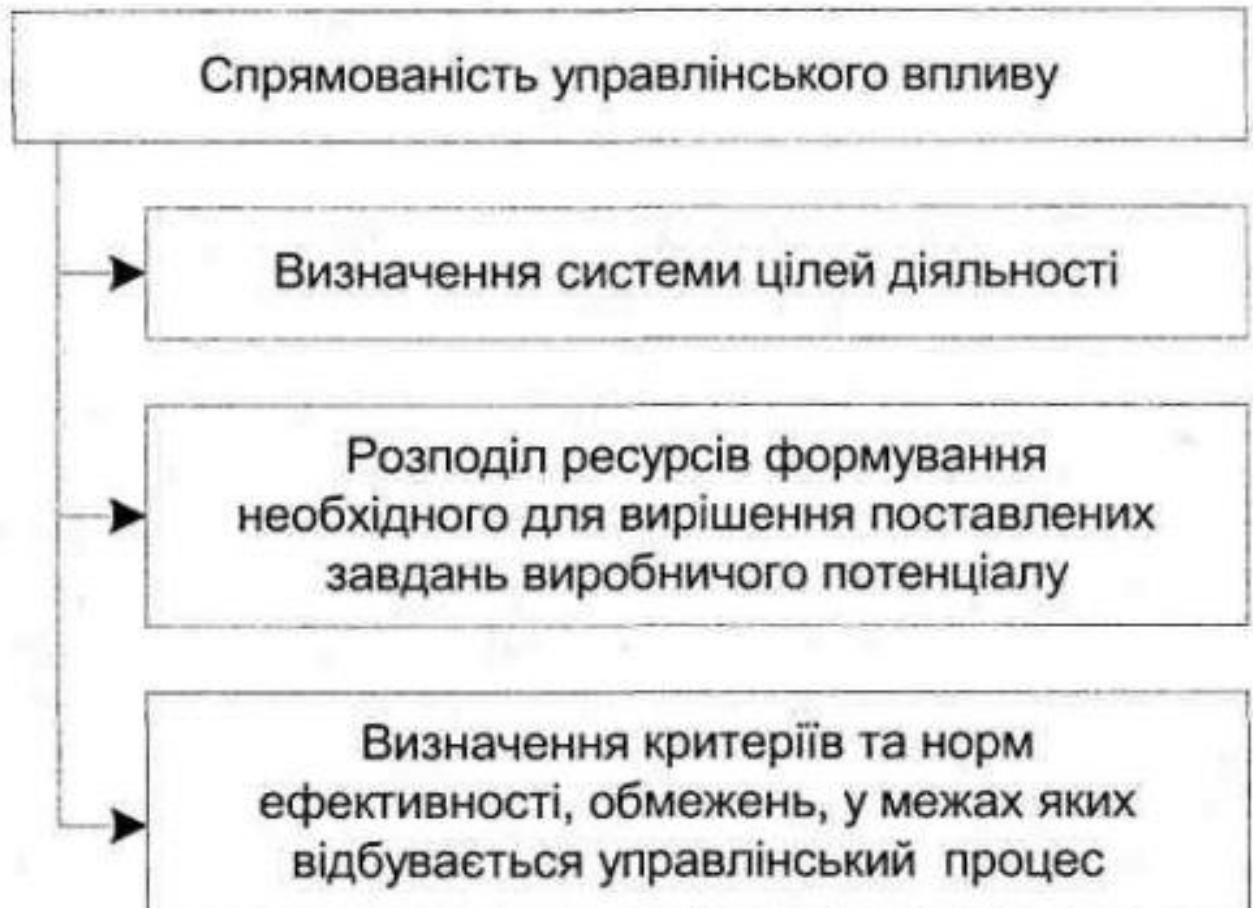


Рис. 1.2. Спрямованість управлінського впливу в організації [8]

Помилки при створенні, організації та управлінні малим підприємством:

1. Нова компанія (діяльність) управляється як постійна на ринку, з традиціями в продажах і перевіреною формулою організації, з системою активних інновацій і з ефективною програмою стимулювання і розвитку персоналу - але часто це пов'язано з неприродними або невнутрішніми витратами новоствореної компанії;

2. Відсутність загальної ринкової культури та специфічних управлінських знань і навичок – у процесі переходу до ринкової економіки робота ведеться за старими методами та схемами;

3. Одностороння професійна підготовка власника малого підприємства - зусилля спрямовуються лише на один напрямок діяльності компанії, а інші життєво важливі для нової компанії заходи залишаються поза увагою;

4. Підміна думки і бажання клієнта на думку власника малого бізнесу - не вкладаються кошти в дослідження думки споживачів;

5. Встановлення загальних цілей компанії без конкретизації в практично вимірних економічних величинах і параметрах - працівники не знають та/або матеріально не зацікавлені в досягненні цілей компанії;

6. Поведінка і ставлення підприємця, при якому він намагається все робити сам - на самому початку - так, але для розвитку компанії краще залишити деякі речі фахівцям;

7. Змішання формальних і неформальних відносин в компанії, змішування родинних чи дружніх стосунків зі службовими, офіційних з неформальними стосунками [9].

Концепція, яка описує узгодження типових функцій управління з конкретними підприємницькими функціями, називається життєвим циклом фірми. Зміст життєвого циклу можна представити як: запуск, виживання, зростання, стійке функціонування, занепад і закриття. Знання цього дає менеджеру знання про те, як конкретні інструменти управління змінюються на кожному етапі життєвого циклу. Підприємницький менеджмент – це сукупність дій і поведінки підприємця, які забезпечують динамічність, адаптивність застосовуваних конкретних інструментів управління і в кінцевому підсумку створюють конкурентну перевагу через співвідношення ціни і витрат компанії.

Управління стартапом - за допомогою створеного для цієї мети підприємницького плану підприємець проводить перевірку своєї ідеї на реальність [10].

Управління виживанням - пошук клієнтів на новий продукт і доведення його переваг. Управління підприємницьким зростанням - для підприємця важливо вчасно відчуті потребу в змінах, ознаками є: швидке зростання продажів, прибутку, оборотного капіталу. Управління стійким функціонуванням - тверезо судять про причини успіху, ознаками є: постійне зростання продажів і прибутку, запасів. Управління спадом активності - оцінка причин зниження попиту і мінімізація витрат, ознаками є: зниження обсягу продажів, оборотних коштів. Закриття діяльності - коли товар застаріває; проводиться оцінка активів і трансформація капіталу.

В умовах ринкової економіки можна використовувати наступні прийоми компенсаційного управління:

1. Створення компенсаторів (замінників) по всьому процесу: від виробництва до ринку;
2. Створення компенсаторів через страхування діяльності;
3. Політика перерозподілу прибутку.

Для успішного підприємницького менеджменту необхідно мати: порядок і економію в організації; для промислових продажів - знайти потрібних працівників, зацікавлених (матеріально і морально) в обсязі продажів і потенційних клієнтів, які повинні залишитися задоволеними [11].

1.2. Основні характеристики підприємництва

Багато дослідників дають різні визначення поняття підприємництва в рамках різних економічних або соціальних теорій. Ці визначення частково збігаються, але водночас висвітлюють різні аспекти підприємництва, намагаючись розкрити його сутність. Одні автори пов'язують підприємництво з прийняттям економічного ризику, інші з організацією та координацією економічних ресурсів, треті наголошують на винахідливості підприємців, а четверті - на забезпеченні капіталом.

Хоча ці теми розроблялися багатьма авторами, не існує загальноприйнятого визначення підприємництва, однаково застосовного до всіх секторів економіки, а також до різних країн. Поняття підприємництва має дуже широкий спектр значень. Основне розуміння полягає в тому, що підприємець — це людина з надзвичайними здібностями, якими володіють небагато людей. Інше крайнє розуміння полягає в тому, що кожен, хто працює на себе, є підприємцем [12].

У сукупності різні визначення дають зрозуміти природу підприємництва. Творцем концепції є ірландський вчений французького походження Річард Кантільон. За його словами, зараз підприємці купують за відомими цінами, а в майбутньому продають за невизначеними. Таким чином, підприємець є особою, яка бере на себе ризик підприємницької діяльності. Він «страхував» працівників, гарантуючи їм надійний (принаймні в короткостроковій перспективі) дохід, а сам брав на себе ризик, пов'язаний зі зміною ринкових цін.

У 1776 році Адам Сміт визначає підприємців як людей, які створюють економічні організації, реагують на економічні зміни та перетворюють попит на пропозицію, а Жан Батист Сей припускає, що: підприємець – агент, який пов'язує фактори виробництва, організовує господарську діяльність і об'єднує людей для побудови єдиного виробничого організму. Або, іншими словами, відводить підприємцю роль інтегруючого фактора трьох основних виробничих елементів - землі, капіталу, праці.

Френк Найт у 1921 році підкреслював, що роль підприємця полягає в тому, щоб брати на себе ризик ринкових змін, намагатися передбачити ринкові зміни та отримати від них прибуток, приймаючи ключові рішення самостійно. Ризик, за його словами, можна визначити статистично, а невизначеність можна оцінити суб'єктивно [13].

У ринковій економіці, за Фрідріхом Хайєком, інформацію про ціни на товари надають підприємці, які мотивовані отримати прибуток від можливостей прибутку. Вони встановлюють ціни, запрошуючи інших торгувати з ними. Крім того, вони сподіваються отримати прибуток, купуючи дешево та продаючи

дорого. Однак у довгостроковій перспективі конкуренція між підприємцями визначає реальні ціни на товари. Проблема цього підходу полягає в тому, що він ізолює підприємця від власності та більше підходить для окремого дилера чи спекулянта, ніж для дрібного виробника чи роздрібного продавця [14].

На рисунку 1.3. показано головні риси підприємництва.



Рис. 1.3. Головні риси підприємництва [15]

Гарві Лейбенштейн вважав (1968), що підприємець заповнює прогалини ринку, що підприємництво необхідне, коли ринки не повністю встановлені чи добре розподілені та/або коли елементи виробничого процесу ще не повністю відомі. За його словами, підприємці:

- мають особливу здатність з'єднувати різні ринки і таким чином виправляти ринкові дисбаланси та дефіцити;
- вони знають, як об'єднати різні ресурси в нові продукти і таким чином задовольнити ринковий попит.

За словами Ізраеля Кірцнера, підприємець – це перш за все новатор. Для нього немає іншої відмінної риси підприємця, крім його пильного розуму та винахідливості, його здатності відкривати можливості на ринку та його здатності привести ринок до рівноваги-1997.

Центр підприємництва Університету Маямі визначає підприємництво як процес відкриття, розвитку та реалізації ідей. Ідея може бути винаходом, новою можливістю, просто кращим способом зробити щось. Кінцевим результатом цього процесу є участь у ризикованому підприємстві та дії в умовах ризику та значної невизначеності [16].

Для виконання підприємницької функції рекомендується мати певні соціально-економічні характеристики. Природно, що вони рідко зустрічаються у даного підприємця у всій повноті та різноманітності. Найпоширенішими якостями, корисними для підприємницької діяльності, є:

1. Високий ступінь практичності.
2. Переслідування цілей у бізнесі, серед яких особиста фінансова вигода не завжди є основною метою.
3. Перфекціонізм.
4. Психічна і фізична витривалість.
5. Схильність до виваженого та зваженого ризику в його різних формах – управлінському, фінансовому, соціальному.
6. Наявність ділової хватки (вміння прогнозувати ділові явища та процеси).
7. Продукт, послуга, технологія або ринкова інновація.
8. Оцінка економічної ситуації з річної торгівлі на ринку.
9. Здатність до самоаналізу, самооцінки та самовизнання помилок.
10. Чесність до партнерів і клієнтів.
11. Позитивне ставлення.
11. Готовність до співпраці з талановитими підлеглими.
13. Здатність швидко психічно відновлюватися після економічної невдачі.
14. Наявність управлінської інтуїції (здатність приймати рішення в умовах дефіциту).

Підприємець як власник бере активну участь у формулюванні цілей своєї організації та керує нею від заснування, такого підприємця також можна вважати менеджером. Але за основними критеріями між підприємцем і

менеджером існує суттєва різниця, незважаючи на те, що обидва виконують управлінські функції бізнесу [17].

Людина, яка розпочинає новий бізнес, який розвивається, зазвичай є підприємцем, провидцем і мрійником. Візіонер – це той, хто починає з нової ідеї – зробити щось краще чи дешевше, зробити це по-новому чи задовольнити певний попит. Дуже часто головним інтересом цієї людини є не гроші. Візіонери хочуть щось зробити, інший ще не досяг, тому що це цікаво чи захоплююче. Як тільки бізнес досягне певного успіху, характер цього процесу повинен змінитися. На цьому етапі стартап-бізнес стикається з першими проблемами:

- Як підприємець мрії перенесе навички та натхнення, які зробили малий бізнес успішним, у щось більше?

- Як бізнес справлятиметься з обмеженнями грошових потоків?

- Як отримати легітимність, щоб дозволити йому отримати кредит?

Дуже часто візіонер не цікавиться цими речами. Він має погану репутацію, коли йдеться про управління персоналом, переговори з інвесторами чи навчання та делегування завдань заступникам. Якщо він не може ефективно виконувати такі функції управління, як планування, організація, мотивація та контроль /усі якості, характерні для менеджера/, то цей підприємець може збанкрутувати.

Якщо організація працює в нестабільному зовнішньому середовищі, їй потрібен більш особливий тип лідера. Керівник, якого можна назвати підприємливим менеджером, тобто. менеджер, який діє як підприємець. Він не цурається ризику. Він шукає змін та інновацій в організації, але водночас має навички управління, які зосереджені на структурі, політиці, процедурах, прибутковості. Загалом, звідси випливає, що найважливішими відмінними рисами підприємця, який керує малою компанією, є: близькість до клієнта, демократичність у стосунках з іншими, прагнення до перфекціонізму, винахідливість, ризикованість та новаторство [18].

Обґрунтування мотивації до підприємництва найлегше можна зробити, відповівши на запитання: Що мотивує підприємців? Прибуток, заробляння грошей - це сильний мотив, але неправильно вважати, що прибуток - єдиний мотив. Більшість підприємців задовольняються тим, що вони вважають «розумним» прибутком. У той же час ніщо не може принести дохід більше, ніж прибуткове підприємство. Людина, яка працює на себе, може отримувати значно більший дохід, ніж вона мала б, якби працювала на когось іншого.

Безпека - якщо підприємець може забезпечити хороший дохід роками, він може поступово забезпечити значну безпеку. У старості він міг розділити прибуток з іншим, спланувати свій відхід і вихід на пенсію. Створення багатства - з розвитком і зростанням прибутковості підприємства воно збільшує свою вартість, стає окремою одиницею, яку можна продати. Чим прибутковіше підприємство, тим вища його поточна ціна.

Зручності - підприємство дозволяє використовувати автомобіль як для бізнесу, так і для особистих цілей разом з багатьма іншими невеликими перевагами. Бізнес може надати підприємцю короткостроковий кредит або оплатити охоронну систему будинку. Незалежність - власний бізнес звільняє вас від фінансових турбот і необхідності підкорятися роботодавцю, підкорятися начальству і контролерам. Вона спонукає особистість бути ініціативною та амбіційною, використовувати власні внутрішні ресурси – знання, уміння, якості, щоб реалізувати свої наміри. Самостійність перетворює особистість на істоту, яка мислить, вибирає та оцінює. Усвідомлення - хвилювання та виклики володіння власним підприємством роблять життя надзвичайно стимулюючим. Людина отримує глибоке психологічне задоволення від «заняття бізнесом», тому що воно виганяє з життя нудьгу, нудьгу і безцільність [19].

Бізнес-ідея, яку підприємець закладає в бізнес-плані, є предметом, напрямком, суттю компанії, яку він має намір зареєструвати і розвивати. Ідеї:

- стандартні (невеликий магазин, сервісна майстерня, інтернет-кафе, слюсарні чи столярні роботи тощо);

- інноваційні, динамічні або навіть екзотичні (наприклад, нові можливості використання електронного обладнання, системи зв'язку, революційні рішення банальних проблем).

Різниця між двома типами ідей полягає не стільки в необхідності інвестицій, скільки в правильній оцінці платоспроможності попиту, ринкових тенденцій, розвитку науки і техніки, а також зміни споживчих смаків, звичок і примх споживачів [20].

Гонтарева І.В., в своєму підручнику, зазначає, що «В ході відтворювального процесу підприємницької діяльності рух перерахованих потоків дозволяє досягнути матеріалізації і об'єктивізації первинного задуму в результат. Під матеріалізацією розуміється не тільки втілення результату, наприклад, в металі, деревині або пластмасі. Це може бути й надана послуга, й оброблена та необроблена інформація на будь-якому носії. Під об'єктивізацією слід розуміти ступінь співпадіння задуму з суспільними потребами та можливостями підприємця з організації створення та реалізації товарної продукції – виробу або послуги. Загалом це відмінність характеристик задуму та результату відображає результативність діяльності» [21]. На рис. 1.4. показано кроки по здобутку результату бізнесової діяльності.

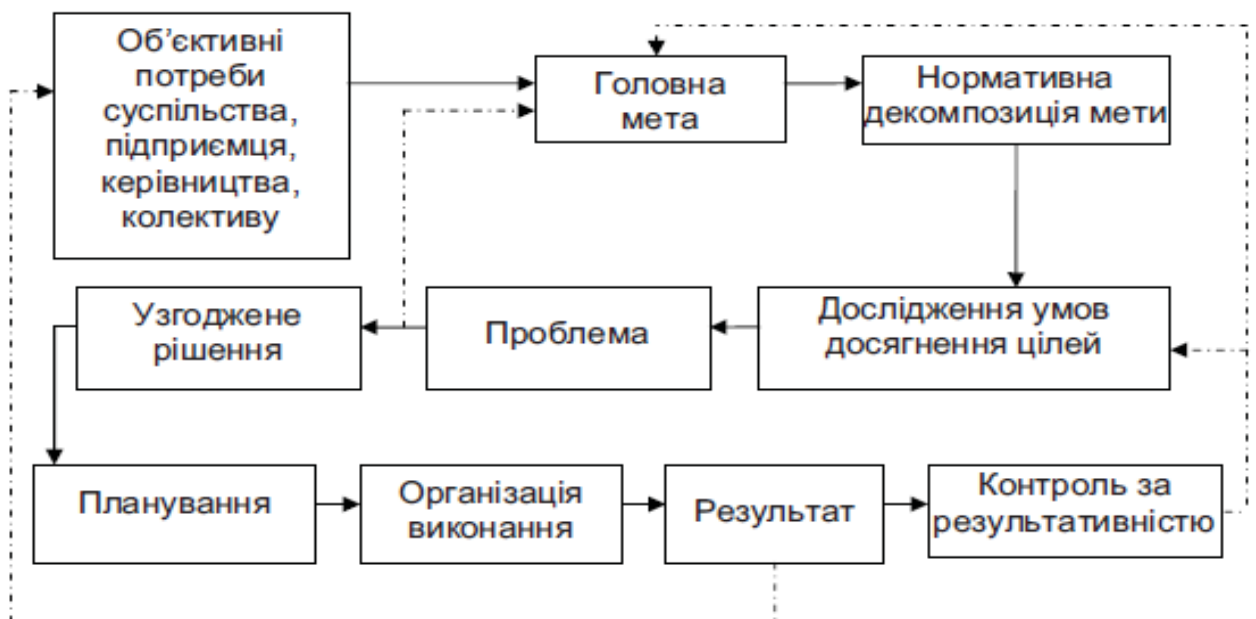


Рис. 1.4. Кроки по здобутку результату бізнесової діяльності [21]

Особи з підприємницькими здібностями, які мають намір зареєструвати власну компанію, як правило, дотримуються наступних принципів, що забезпечують їхній майбутній успіх у бізнесі:

1. Хороша бізнес-ідея повинна бути безпосередньо пов'язана з їхньою професійною кваліфікацією та особистими навичками.

2. Бізнес-ідея задовольняє їхні потреби в соціальній, особистісній та професійній реалізації.

3. Бізнес-ідея повинна враховувати реальний стан ринку та існуючі потреби ринку [22].

Питання як згенерувати найбільш відповідну бізнес-ідею? надто складне. (тобто відповідь на питання який бізнес почати? не проста).

Рекомендується наступна логістика:

1. Аналіз усіх бізнес-ідей, які в принципі реалізував би підприємець, якби ресурсна проблема була вирішена.

2. Вибір із цього списку тих ідей, які найбільш близькі індивідуальним уподобанням підприємця та відповідають його фінансовим можливостям (довгий список).

3. Вибір лише кількох ідей (наприклад, 3 з 5), які даний підприємець реалізував би з відносно найменшим фінансовим ризиком і оптимальним використанням наявних ресурсів.

4. Проведення SWOT-аналізу трьох відповідних бізнес-ідей із вищенаведеного підпункту з метою визначення найбільш прийнятної бізнес-ідеї.

Така технологія підприємницької творчості найбільшою мірою відповідає економічній логіці та створює певну впевненість у тому, що на початковому етапі підприємницької кар'єри загальний економічний ризик може бути мінімальним [23].

Підприємництво та громадське середовище. Культура громади дуже важлива для підприємництва. Залежно від народної психології, місця сім'ї в суспільстві, ролі системи духовних цінностей, релігії, розвитку складного

комплексу економічної культури в різних країнах по-різному ставляться до підприємництва. Суспільства, які надають найвищий статус тим, хто знаходиться на вершині ієрархічних організацій, заохочуючи «підйом по ієрархії», водночас високо цінуючи професійну спеціалізацію, не сприяють підприємству. Вони руйнують прагнення до інновацій і, більше того, недооцінюють потребу в різноманітній інформації, залишаючись поза вузькими рамками професії, для підприємництва. З іншого боку, суспільства, які надають високий статус саморобним людям, більшою мірою заохочують підприємство. Суспільства з високим ступенем доступу до знань, з надзвичайно добре розвиненими комунікаційними системами, такі як США, Японія, Канада та інші, успішно розвивають як підприємство, так і свої національні економіки [24].

Підприємливість і соціальна мобільність. Підприємство є одним із основних каналів соціальної мобільності, поряд зі спортом і шоу-бізнесом. Однак статистика показує, що велика частка успішних підприємців – діти професійних менеджерів або підприємців. Своїм успіхом вони багато в чому зобов'язані сімейному вихованню та успадкованим контактам. Водночас у сучасних суспільствах спостерігається відсутність соціальної мобільності культури підприємництва через постійну зміну коренів підприємницької еліти. Дуже часто самодіяльні успішні підприємці переймають культуру еліти і замінюють свої бізнес-інтереси політичними чи соціальними, і навіть виховують своїх дітей таким чином, щоб ті брали іншу, «більш гідну» кар'єру.

Підприємливість і корпоративна культура. У довгостроковій перспективі можуть відбутися зміни, які суттєво вплинуть на підприємство. У сучасних економіках великі корпорації з кількома власниками витіснили сімейні фірми, засновані самодіяльними підприємцями. Корпорації використовують набагато ширший спектр навичок, ніж може надати будь-яка окрема сім'я, а також усувають проблему некомпетентного старшого сина, який успадковує фірму, проблему, яка призвела до краху багатьох сімейних підприємств. Корпорації

планують масштабні операції за допомогою команд професіоналів, що не під силу одній родині [25].

Таблиця 1.1

Відмінності у підходах до управління підприємця і менеджера [26]

Ключові області	Підприємець	Професійний менеджмент
Цілеполягання	Результативність визначається на основі підприємницького задуму	Фінансові показники
Планування	Ситуативне та оперативне планування	Система стратегічних, оперативних і календарних планів
Організація	Неформальна структура, іноді з перехресною або з невизначеною відповідальністю	Регламентована структура підпорядкування, прав та обов'язків
Контроль	Контроль ґрунтується на довірі, найчастіше без формальних показників	Набір показників, інструкцій для виконання процедур з регулярними перевітками щодо виконання
Розвиток персоналу	Шляхом спільно виконуваних робіт, наставництва та тренінгів	Підбір під заздалегідь розроблені кваліфікаційні вимоги. Програми теоретичного та практичного навчання. Регулярна перевірка та присудження кваліфікаційних розрядів
Інновації	Орієнтація на значні інновації з прийняттям на себе ризиків	Орієнтація на поступові, інкрементальні інновації, бажання перерозподілити ризик
Лідерство	Зазвичай директивне	Найчастіше консультативний або партисипативний стилі
Культура	Сімейно-зорієнтована	Спеціально підтримувана корпоративна культура

Водночас ефективність корпоративного підходу значною мірою підривається недостатньою лояльністю співробітників, яка зазвичай набагато лояльніша в малому та сімейному бізнесі. Лояльним співробітникам не потрібен постійний нагляд або складні системи стимулювання, щоб працювати належним чином, оскільки вони мають внутрішню мотивацію. Сучасні корпорації, які

бажають побудувати «сімейний дух», прагнуть до цього шляхом побудови окремих бізнес-одиниць. Потім ці підрозділи повинні бути об'єднані корпоративною культурою. Поширенню корпоративної культури може сприяти харизма президента чи генерального директора. Це свідчить про те, що вищому керівництву в сучасних корпораціях потрібні не тільки підприємницькі здібності, а й лідерський таланти - а це вміння вселяти в підлеглих не страх, а довіру та ентузіазм [27].

В останні десятиліття спостерігається чітка тенденція - те, що специфіка діяльності компаній, характерна для малих і середніх компаній, набуває універсального значення для всіх компаній. Це зумовлено як соціальними, так і суто економічними факторами. Тому ми говоримо про підприємницьку діяльність компанії. Соціальними та економічними факторами є:

А) неможливість ринку праці забезпечити необхідні суспільству робочі місця.

Б) зростання значення малого бізнесу як масового соціально - економічного явища.

В) диверсифікація (фрагментація) ринків - постійно формуються все нові й нові ринкові ніші.

Г) підвищення освітнього рівня потенційних підприємців е/ прихильне ставлення до підприємницьких інвестицій з боку банків

Д) сприяння підприємництву та навчанню в цій сфері г/ інші фактори.

Однак для правильного розуміння підприємницької проблематики необхідно усвідомити деякі причинно-наслідкові зв'язки, пов'язані з економікою компанії та управління нею в цілому. Незалежно від розміру, компанія підпорядкована наступній логістиці:

1. Це узаконена господарська одиниця (zareєстрована законом).
2. Фактори виробництва (праця, земля, капітал) постійно і планомірно поєднуються в діяльності компанії.
3. Компанія виробляє товари або надає послуги.
4. Діяльність компанії підпорядкована цілям її власника (підприємця) [28].

Як структуру, з теоретичної точки зору, в діяльності компанії виділяють:

- Вищі цілі - у невеликих компаніях вони зазвичай є індивідуальними економічними цілями підприємця.

- Прямі виробничі цілі – тобто виробництво товарів або надання послуг.

- Сфера діяльності - виробництво товарів різного ступеня обробки, надання різноманітних послуг та ін.

- Розташування – зазвичай поблизу цільових ринків та/або наявності сировини, робочої сили тощо.

- Реєстраційний формуляр.

- Відносини власності.

- Відносини з бізнес-середовищем – партнерами, конкурентами, країною тощо.

- Розмір компанії (мала, середня, велика тощо).

Окрім цієї концептуальної структури, кожна компанія також має організаційно-технічну структуру, яка є різною для компаній різного розміру, але загалом вважається універсальною, а саме:

- потенціал компанії (техніка, персонал, фінанси).

- виробничо-логістичний процес - постачання сировини і матеріалів, їх переробка, продаж напівфабрикатів і готової продукції з доданою (збільшеною) вартістю.

- менеджмент - це високоспецифічна, інтелектуальна, управлінська діяльність, яка передбачає планування, генерацію економічних рішень, організацію їх виконання та контроль, що в свою чергу дає вихідну точку для розгляду підприємницької функції, як поєднання власності та обов'язку управляти цим же майном [29].

Кожна компанія працює в складному бізнес-середовищі. Але обов'язковими є відносини з наступними учасниками бізнес-середовища:

- Ринок пропозиції - з нього підприємство закуповує фактори виробництва, такі як сировина, капітал, робоча сила тощо.

- Ринок реалізації продукції - складається з окремих осіб, інших компаній, установ або держави.

- Держава - визначає правила економічної діяльності через законодавство, збирає податки, але також субсидує прямо чи опосередковано.

- Екосфера - ми розуміємо як навколишнє природне середовище, так і все, що являє собою гіпотетичний виробничий ресурс.

- Співвиробники продукції або послуг.

- Компанії-конкуренти.

- Бізнес-асоціації.

З багатьох критеріїв класифікації (наприклад, галузь, продукт, переважаючий фактор виробництва...) особливий інтерес становить фактор розмір, згідно з яким концепція малого бізнесу включає мікро-, малі та середні компанії.

Кожна компанія зароджується і розвивається, тобто вона підпорядковується життєвому циклу. Компанія із сектору «малий бізнес» існує на ринку в середньому від 3 до 5 років. Як для менеджменту, так і для підприємницької діяльності особливо важливо поєднувати різноманітні та часто суперечливі інтереси з приводу економічних інтересів.

Специфіка підприємництва полягає в тому, що відповідно до піраміди людських цінностей і потреб, запропонованої Маслоу, підприємницька функція відповідає верхнім рівням, таким як престиж, соціальні контакти, соціальний статус і так далі.

Такий висновок підтверджується тим фактом, що підприємець, як основний чинник малого бізнесу, мотивований до праці не через незадоволення основних фізичних потреб, а радше через соціальні мотиви, хоча суворо комерціалізовані та безумовно індивідуалізовані максимальною мірою [30].

РОЗДІЛ 2.

ВИВЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

2.1. Трудові ресурси ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

«Підприємство ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», код ЄДРПОУ 44561742, було зареєстровано 01.09.2021. Розмір статутного капіталу компанії складає 5 000,00. На час останнього оновлення даних 17.05.2024 статус компанії - Не перебуває в процесі припинення» [31]. В наступній таблиці (табл. 2.1) показано повне найменування даної юридичної особи, та скорочена її назва.

Таблиця 2.1

Найменування юридичної особи [31]

Повне найменування юридичної особи (станом на 17.05.2024)	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АВТОСТАНДАРТ 2021»
Скорочена назва	ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

«Статутний фонд компанії ТОВ "АВТОСТАНДАРТ 2021" становить 5 000,00 грн. Підприємство ТОВ "АВТОСТАНДАРТ 2021" згадується в 0 судових документах» [31]. В таблиці 2.2 показано основний та інші види діяльності ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021».

Таблиця 2.2

Основний та інші види діяльності підприємства [31]

Основний вид діяльності	Інші види діяльності
45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	<ul style="list-style-type: none"> • 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів • 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів • 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

Інформація про підприємство ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»: «Основним видом діяльності є 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Форма власності: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Організації «АВТОСТАНДАРТ 2021» присвоєно код ЄДРПОУ 44561742» [31].

Поговоримо про значення малих та середніх компаній. З макроекономічної точки зору сектор малих і середніх компаній безумовно чисельно переважає в усіх сучасних ринкових економіках. Малий бізнес вважається основою ринкової економіки. Тому що вони імітують конкуренцію, збагачують асортимент товарів і послуг, створюють робочі місця тощо. З точки зору економіки підприємства малий бізнес має позитивні особливості та особливості, найважливішими з яких є:

1. Малі та середні підприємства демонструють високий ступінь гнучкості ринку, адаптуються до вимог ринку та є інноваційними.

2. Малі та середні компанії демонструють високу організаційну та кадрову мобільність, швидко реагують на зміни навколишнього економічного середовища.

3. Як сам підприємець, так і його партнери виявляють зацікавленість в успіху компанії та мають сильнішу трудову мотивацію.

4. Започаткування підприємницької діяльності за своїм генезисом передбачає визначення та заповнення ринкових ніш.

5. Малі фірми зазвичай є лідерами на ринку спеціалізованого та дрібносерійного виробництва.

6. Малі підприємства стійкі до спаду.

7. У малому бізнесі створюються робочі місця, тобто вони є передумовою вирішення проблеми безробіття.

8. У деяких секторах економіки (наприклад, торгівля та послуги) домінує малий бізнес.

9. Малий бізнес є джерелом доходів і творцем так званого середнього класу у суспільстві.

10. Мале підприємництво сприяє регіональному розвитку та розвитку економіки в цілому.

11. Малі та середні компанії сприяють посиленню конкуренції на ринку.

12. Вартість інноваційних розробок у малому бізнесі зазвичай нижча, ніж у середньому секторі.

Природно, що через меншу кредитну надійність і більш обмежені економічні можливості малі компанії не можуть повноцінно конкурувати з великими за такими показниками, як витрати на дослідження і розробки, застосування найсучасніших технологій, домінування у відповідній ринковій ніші. Однак через складні відносини співпраці між малими та великими фірмами, через важливість людського фактору (підприємця) та через субсидії з боку держави малий бізнес відіграє важливу стратегічну роль і не може бути відокремлений від закономірностей під час побудови сучасної економіки, яка успішно співіснує з компаніями різного масштабу [32].

На підприємстві (ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021») працює 6 осіб. Склад робітників наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад працівників ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» у 2023 р.

Категорії працівників	Чисельність, осіб	Стать
Керівник підприємства	1	Чоловіча
Менеджери з продажу	4	Чоловіча
Продавець	2	Жіноча

Маючи лише 7 співробітників, ця компанія, безперечно, є однією з менших компаній. Працівники включають всіх людей, найнятих компанією в певний час або на певний період за трудовим договором (постійним або визначеним терміном, повний або неповний робочий день). Склад і структура працівників (по професіях) буде змінюватися в залежності від функціонального розподілу праці всередині компанії.

Підприємницький процес розглядається як узгодження та поєднання інформації підприємцями щодо відкритих і доступних можливостей, ресурсів, навичок і обмежень для досягнення визначених цілей.

Різні види діяльності та етапи, що виділяються в підприємницькому процесі, не завжди протікають у тій послідовності, яка бажана, або описана різними органами влади та фахівцями, або якої дотримується підприємець у своїй діяльності. На практиці деякі види діяльності часто виконуються одночасно. З одного боку, це суттєво ускладнює роботу підприємця, збільшуючи його навантаження, а з іншого - значно скорочує час на реалізацію ідеї. На практиці реальний підприємницький процес має строго визначені межі, що робить його унікальним порівняно з іншими, хоч і схожими процесами, т. він має певні часові та просторові параметри, унікальний і тому не підлягає прямому копіюванню.

Підприємницький процес найчастіше представляється як інтегратор зусиль підприємця з реалізації ідеї до конкретного продукту чи послуги на даному ринку. Саме тому підприємницький процес слід розглядати насамперед як засіб опису та пояснення конкретних зусиль підприємця, а не як практичний інструмент [33].

«Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, Неспеціалізована оптова торгівля, Вантажний автомобільний транспорт. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань дата заснування ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» - 01.09.2021» [34].

Однією з найпоширеніших концепцій змісту підприємницького процесу є концепція Стівенсона, яка розглядає підприємницький процес як: визначення та оцінку можливостей, розробку підприємницького плану, визначення необхідних ресурсів та управління підприємством. При такому структуруванні підприємницького процесу можна виділити наступні недоліки:

По-перше, один із основних видів діяльності підприємця, а саме відкриття та створення нової ідеї та її матеріалізація у вигляді нового продукту чи послуги, залишається поза сферою підприємницького процесу. Вона може бути отримана ззовні;

По-друге, відокремлення аналізу ресурсів від бізнес-плану значною мірою робить його безглуздим з точки зору змісту;

По-третє, відсутність деяких, здавалося б, неважливих питань, наприклад, про локалізацію бізнесу в підприємницькій діяльності.

В таблиці 2.4 розраховується коефіцієнт використання робочого часу ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021». При цьому слід нагадати, що підприємство створене (zareєстроване) 1 вересня 2021 р.

Таблиця 2.4

Коефіцієнт використання робочого часу ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

Показник	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2021
Чисельність працівників, осіб	4	7	7	175,0
Річний норматив витрат часу, людино-годин	664*	1992	1992	300,0
Плановий фонд робочого часу підприємства, людино-годин	2656	13944	13944	525,1
Витрати часу у дійсності, людино-годин	2778	10095	13734	494,3
Використання планового фонду робочого часу підприємства, %	104,6	72,4	98,5	-6,1 в.п.

*З урахуванням того факту, що компанія почала свою діяльність лише з 1.09.2021 р.

Компанія відноситься до категорії малих підприємств. Збільшення числа співробітників на 75% фактично являє собою збільшення числа співробітників на 3 людини. Стандартний річний час, витрачений 1 працівником, можна розрахувати, помноживши кількість робочих днів ($365 - 105 - 11 = 249$ днів) на тривалість зміни (8 годин). Отже, кількість годин у 1992 році. Слід також зазначити, що в такі роки, як 2020 і 2024 роки, це становить 2000 людино-годин.

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, показує, що за весь досліджуваний період компанія АВТОСТАНДАРТ 2021 мала коефіцієнт використання робочого часу менше 1, що вказує на те, що компанія не в повній мірі використовувала функції існуючого персоналу.

Взагалі, Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) - створює можливість для двох або більше осіб об'єднати можливості капіталу та особистого товариства. Капітал товариства може бути збільшений або зменшений, а також успадкований, обмежений. Це створює для підприємця такі можливості вибору:

- забезпечує співпрацю у здійсненні діяльності;
- відповідальність обмежена статутним капіталом (надається мінімальний стартовий капітал);

- засоби фінансування. Ця причина незастосовна в нашій практиці, через те, що банки не надають кошти під будівництво підприємницького проекту, а лише під заставу нерухомості, якою молоді підприємці зазвичай не володіють. Так створюється порочне коло, в яке багато хто потрапив у перехідний період до ринкової економіки [35].

На рисунку 2.1. проілюстровано використання планового фонду робочого часу підприємства, %.

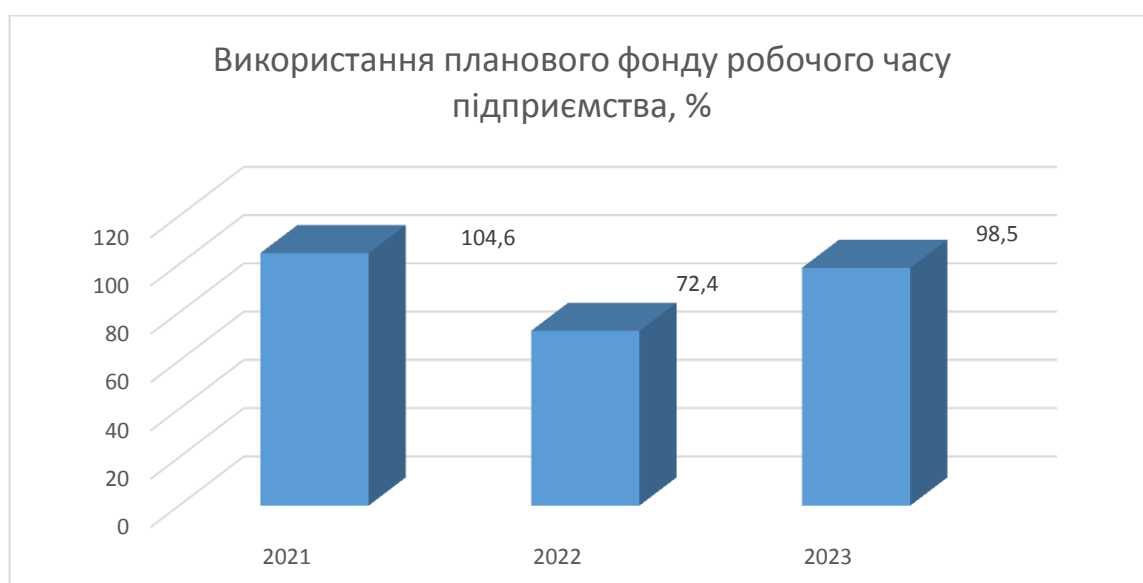


Рис. 2.1. Використання планового фонду робочого часу підприємства, %

Цей показник помітно знизився у 2022 році. Це пов'язано з початком повноцінного вторгнення Російської Федерації в нашу країну.

У будь-якому бізнесі є дві головні точки:

- джерела доходу,
- якості та навички особистості.

У сучасній ринковій економіці можна виділити такі джерела доходу:

- Гарна ідея - одне з найефективніших джерел доходу в ринковій економіці. Вона може бути продана з метою отримання доходу, але також може бути реалізована її власником, тому її суб'єкт має можливість стати підприємцем, отримуючи дохід від реалізації своєї ідеї, або отримати дохід від її продажу зацікавленим особам. партії.

- Трудові доходи - одне з найпоширеніших джерел створення бізнесу. Мають шанс люди, які володіють спеціальними знаннями та навичками, реалізуючи себе як ремісники (кравці, шевці, теслі та багато інших).

Проте їм часто бракує знань і навичок ринку, що є однією з найпоширеніших перешкод для їхнього успішного розвитку. Найчастіше ці недоліки виражаються в наступному:

- неправильне ціноутворення, часто завищення своєї праці та кваліфікації;
- не вивчають потреби, побажання та думки користувачів, через що часто втрачають клієнтів від такої поведінки;
- не прагнуть розширювати свою діяльність, тим самим прирікаючи себе на повільну і вірну загибель компанії;
- не володіють новими технологіями та інструментами, що прирікає їх на переважно ручну працю.

- Дохід від володіння капіталом - має найрізноманітніші форми в ринкових умовах і його використання ґрунтується на складності доступу до капіталу в банківських та інших спеціалізованих установах для дрібних торговців і виробників. В сучасних умовах він знаходить поширення переважно у вигляді ломбардів, орендних будинків та ін. Головні якості, необхідні тут, - це обчислюваність, комбінованість тощо [36].

В таблиці 2.5 визначається рівень продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 2.5

Рівень продуктивності праці на підприємстві

Показник	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2021
Чисельність працівників, осіб	4	7	7	175,0
Витрати часу у дійсності, людино-годин	2778*	10095	13734	494,3
Витрати на оплату праці за рік, тис. грн.	128,5	847,9	961,8	748,4
Відношення виручки до витрат на оплату праці	2,18	4,26	6,34	290,8
Рівень продуктивності праці, тис. грн. \ чол.	70,025	516,014	871,114	+801,089

*З урахуванням того факту, що компанія почала свою діяльність лише з 1.09.2021 р.

За досліджуваний період (2021-2023 рр.) чисельність працівників підприємства зросла у майже наполовину (+75%) але фонд оплати праці за цей же період зріс на 748,4 %. Це пояснюється як тим фактом, що у 2021 році компанія лише була створена і пропрацювала менше чотирьох місяців, так і безпосереднім зростанням числа персоналу компанії на 3 особи. В принципі, можна говорити про цілком ефективне використання даним підприємством свого персоналу, адже зростає не лише рівень продуктивності праці (див таблицю) але і відношення виручки до фонду оплати праці. Тобто виручка зростає швидше ніж витрати на оплату праці.

2.2. Оцінка використання підприємством основних засобів

Із інформації, розміщеної на сайті Хостинг Україна відомо, що «Компанія ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 49089, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вул. Янгеля академіка, будинок 22, квартира 226. Керівником компанії є Чернцов Олександр Сергійович» [37].

Рішення відкрити власну справу є результатом впливу багатьох (часто різноспрямованих) факторів. Прийняте рішення – це, перш за все, рішення змінити спосіб життя. Формування цього рішення визначається чотирма групами факторів:

- основні, - вони можуть включати: генетичні фактори, сімейне оточення, вибір освіти, попередні спроби ведення бізнесу, географічне розташування, характер набутих навичок і знань, мотивацію залишити державну роботу, можливих співробітників/партнерів, досвід роботи в малому бізнесі, економічну умови, наявність капіталу, успішні приклади, наявність консалтингових послуг.

Ці фактори, які характеризуються як основні чи суттєві фактори, можуть бути присутніми, але людина може бути не в змозі прийняти рішення щодо власного бізнесу.

- розблокування - ці фактори не приносять ідею нового продукту (послуги) або нового, але вони починають процес створення нового бізнесу.

Вони можуть включати:

- економічний примус - потреба у більш високому доході, безробіття;
- успіх сусіда (знайомого) тощо, тобто заздрість;
- приклади успішних власників малого бізнесу із ЗМІ (синдром якщо він може, то чому я не можу досягти успіху?);
- внутрішній драйв - страх носія ідеї нового бізнесу, продукту чи послуги крадіжки або її відбирання;
- сприятливі зовнішні чинники - наприклад, ембарго на торгівлю з сусідньою країною, наявність контактів з родичами в країнах, з якими досі не велися справи;
- неприйняття пропозиції про новацію в старій роботі;
- нерозвиненість у даному середовищі або невизнання якостей керівниками.

Кожен, хто стикається з проблемою створення нового, повинен відповісти на два основних питання: «Що є нового?» та «Як відкривати нове?» Відповідь

на запитання пов'язана з групою, так званих, особистих і обмежувальних факторів [38].

Що стосується безпосереднього об'єкта дослідження, ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», то, як було сказано вище, ця компанія відноситься до групи МСП (малі та середні підприємства) і виробнича структура її надзвичайно проста. У таблиці (2.6) представлена інформація про первісну вартість основних фондів підприємства.

Таблиця 2.6

Вартість основних фондів ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

Показник	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2021
Вартість основних фондів, тис. грн.	418,6	473,4	605,9	144,7
Вартість основних фондів, з урахуванням річного зносу, тис. грн.	355,4	402,3	515,1	144,9
Вартість основних фондів в середньому за рік, тис. грн.	387,0	437,8	560,5	144,8
Річні амортизаційні відрахування, тис. грн.	63,2	71,1	90,8	143,7
Фонд амортизації, тис. грн.	63,2	134,3	205,4	+296,2

Дане товариство з обмеженою відповідальністю змогло, за короткий період, наростити вартість основних засобів майже на 45%. Цілком очевидно, що його керівник дбає про розвиток свого бізнесу. Особливо помітний приріст вартості основних фондів компанії у минулому, 2023 р.

Процес відкриття нового - це процес, у якому можна визначити три точки відліку:

1) Особистісний фактор або підприємець, що володіє певними знаннями, уміннями та якостями, з якими він бере участь у процесі пошуку нового. Різні люди використовують свої знання, навички та якості по-різному, але вони обмежені, що є наслідком обмеженості самих людських знань і розпорошеності

самих знань. Але ми часто стаємо свідками того, що люди, які мають надзвичайно високі знання, навички та якості, не є підприємцями, хоча й мають геніальні ідеї. Інші, які не мають таких інтелектуальних передумов, але володіють комбінативними, спостережливими та аналітичними здібностями, досягають набагато більшого успіху, ніж перші.

2) Джерела нового. Зусилля підприємця і всі його знання, вміння, якості та інструменти можуть бути марними, якщо немає об'єктивних передумов для існування нового.

Зміну вартості основних фондів ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» доцільно дослідити графічним методом, див. рис. 2.2.

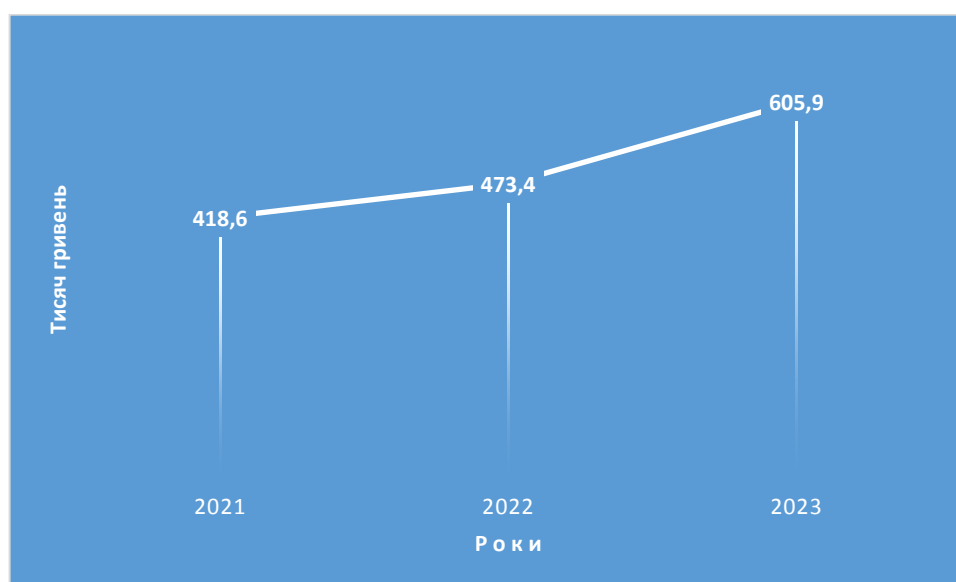


Рис. 2.2. Зміна вартості основних фондів ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

Основними джерелами нового в умовах переходу до ринкової економіки можуть бути:

- успішні продукти на ринку - більшість з них іноземні, копіювати можна, але не сам продукт, а ідею.

- зразки із закордонних проспектів, каталогів, журналів тощо.- одне з найкращих, дешевих і ефективних джерел нового.

- бюлетень агентства авторських прав та інші спеціалізовані патентні видання з-за кордону.

- зразки старих журналів - старе завжди може знову стати новим, лише з невеликим оновленням і новим дизайном.

- торгові виставки в країні та за кордоном.

- канали та мережі розподілу - оскільки вони мають прямий контакт із дрібними торговцями та кінцевими дистриб'юторами, які найкраще знають вимоги ринку.

- індивідуальні подорожі та відвідування інших країн.

- продукти nsuspslits - після деякого аналізу та обробки вони можуть стати хітом на ринку.

- надлишки продукції основних виробників, які з різних причин не надійшли на ринок.

- конкуренти, які повинні бути завжди під прицілом.

Звичайно, з розвитком ринку, зі зміною його вимог, зі зміною якості життя та інших факторів, ймовірно, на перший план вийдуть інші джерела нового, що потребує постійного моніторингу з боку підприємців, щоб спрямовувати свої заходи до них.

3) Створення сприятливих можливостей – необхідний систематичний моніторинг джерел сприятливих можливостей. Деякі з цих джерел знаходяться в самому підприємстві / неочікуваність, розбіжність між реальністю і тим, що має бути; інновація, заснована на «потребі процесу» та змінах у структурі виробництва чи ринку/, а інша частина поза нею / зміни в демографічних характеристиках населення, зміни у сприйнятті.

У торгових підприємствах площа зазвичай поділяється на загальну, комерційну, площу торгового поверху. Загальна площа магазину включає торгову, робочу та допоміжну площі. Визначається як сума площ усіх поверхів, виміряних у межах внутрішньої поверхні зовнішніх стін, площ, антресолей і переходів до інших будівель.

Торгова площа магазину виражає суму площ торгового залу, залів відділу замовлень і кафе, приміщень для обслуговування покупців, включаючи площу виставкового залу.

При аналізі співвідношення зазначених площ знаходять за правилом знаходження питомої ваги, описаному для розрахунку співвідношень наявної, виробничої та площі обладнання.

Збільшення площі підприємства свідчить про розширення матеріально-технічної бази. Однак тут необхідно враховувати правила співвідношення комерційної та загальної площі. Випереджаюче зростання загальної площі порівняно з комерційною вважається нераціональним.

Щоб оцінити раціональність використання площі, додатково розраховують показник запасу на 1 м². загальної або складської зони. Зростання цього показника свідчить про більш ефективне використання складських площ, але негативно позначається на ефективності використання товарних запасів (обігу).

У роздрібній торгівлі слід по можливості звести до нуля складські операції. Наприклад, магазин повинен досягти зростання продажів, максимально звільнившись від функцій зберігання, які збільшують витрати на розподіл. Отже, збільшення товарних запасів на одиницю площі може негативно вплинути на фінансовий результат підприємства роздрібною торгівлі [39].

В таблиці 2.7 наведено інформацію про ефективність використання ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» основних фондів.

Таблиця 2.7

Забезпеченість підприємства основними фондами

Показник	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2021
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	387,0	437,8	560,5	144,8
Приходиться фондів на кожного працівника, тис. грн.\чол.	96,75	62,54	80,07	82,7
Коефіцієнт фондівіддачі	0,723*	8,251	10,879	+10,156
Коефіцієнт фондомісткості	1,383	0,121	0,091	-1,292

*З урахуванням того факту, що компанія почала свою діяльність лише з 1.09.2021 р.

Коефіцієнт рентабельності капіталу (фондовіддача) - це показник ефективності використання основних фондів конкретною господарюючою організацією, формула 2.1.

$$\Phi_v = \frac{ВП}{Оф}, \quad (2.1)$$

де Фв – фондовіддача;

ВП – Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн.

Рівень фондовіддачі в товаристві з обмеженою відповідальністю, за час існування даного підприємства зріс на 10,156.

Капіталомісткість продукту (фондомісткість) - це взаємність повернення капіталу. Він показує відношення вартості основних фондів підприємства до його доходу від виробництва і продажу товарів і послуг. Зверніть увагу на наступну формулу (формула 2.2).

$$\Phi_m = \frac{Оф}{ВП}, \quad (2.2)$$

Рівень такого показника як коефіцієнт фондомісткості у 2022 і 2023 роках відчутно знизився, адже даний показник є оберненим до показника коефіцієнт фондовіддачі.

На підприємстві, всього за три роки його існування, помічено відчутне коливання такого показника як «Приходиться фондів на кожного працівника, тис. грн.\чол.», або, іншими словами, фондоозброєність. Доцільно проілюструвати дані зміни графічно, прошу звернути увагу на рисунок 2.3.



Рис. 2.3. Зміни фондоозброєності виробництва

Таким чином, ми можемо бачити, що фондоозброєність виробництва в даному підприємстві найвищою була в 2021 р. Потім спостерігається стрімке падіння рівня даного показника у 2022 р. і, лише в наступному 2023 р. спостерігається поступове його зростання. Але до рівня 2021 р. цей показник в ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» іще не зріс.

2.3. Оцінка результативності роботи ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

Найбільш привабливою для підприємців є комерційна (збутова) діяльність. Причина полягає в наступному. Норма прибутку (співвідношення доходів і витрат) висока. Ліквідність – швидкість продажу активів при виході з бізнесу. Потреба у початкових інвестиціях у виробництво менша.

Відомо, що, торгівля поділяється на зовнішню торгівлю та внутрішню торгівлю, які відрізняються національною регуляторною політикою, методами економічного планування та управління та методами організаційної реалізації. Зовнішня торгівля передбачає імпортно-експортні операції та перетин державних кордонів. Внутрішня торгівля стосується розподілу та продажу товарів і послуг на внутрішньому ринку країни, включаючи розподіл засобів виробництва та споживчих товарів. Це стосується торгівлі та посередницької діяльності, а також оптової та роздрібною торгівлі.

Основна робота оптовика полягає в розповсюдженні товарів від виробників по всій країні у великих кількостях відповідно до існуючого попиту місцевих роздрібних агентів. Прибуток корпоративної структури виникає з різниці між ціною великої кількості товару (оптом) і роздрібною ціною невеликої кількості товару. Ціни на невеликі партії товару враховують витрати оптовика на закупівлю, транспортування та зберігання товару, а також організаційні витрати. Роздрібні торговці продають продукти та послуги безпосередньо кінцевим споживачам для використання, споживання та експлуатації.

Прибуток досягається за рахунок частки премії угоди над ціною покупки. Предметом комерційно-посередницької діяльності є служби, що організовують взаємодію між двома і більше сторонами, зацікавленими в комерційних контрактах. За надання таких послуг посередник отримує заздалегідь узгоджену винагороду від однієї з договірних сторін або певну суму власного капіталу від кількох сторін [40].

В таблиці 2.8 досліджується фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «АВТОСТАНДАРТ 2021».

Таблиця 2.8

Фінансова звітність ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021»

Показник	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2021
Вартість продукції і послуг, тис. грн.	280,1*	3612,1	6097,8	+5816,9
Витрати на виробництво і реалізацію, тис. грн.	257,4	1695,8	1923,6	743,3
Фінансовий результат, тис. грн.	22,7*	1916,3	4174,2	18388,5
Рентабельність, %	8,81*	113,00	216,99	+208,18в.п.

*З урахуванням того факту, що компанія почала свою діяльність лише з 1.09.2021 р.

У зв'язку з тим, що результати роботи підприємства у 2021 р. були відверто невисокими, порівняння з ними результатів фінансової звітності за 2023 р., цілком можливо, було не зовсім коректним, як бачимо, навіть витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли, за цей період, на 643,3%.

Графічне дослідження, за таких умов, здається недоцільним.

Шалпак Д.В. зазначає, що «визначення фінансових результатів діяльності будь-якого підприємства залежить від методології їх формування і обліку. Існуючі недоліки методології бухгалтерського обліку доходів і витрат зумовлюють те, що фактично ні в фінансовій, ні в податковій звітності не відображається реальна сума прибутку чи збитку. Адже нормативні документи щодо їх визначення розробляються різними державними структурами: нормативні документи, що регулюють фінансовий облік розробляє Міністерство

фінансів України, а рекомендації та інструкції з організації податкового обліку – Державна податкова адміністрація України» [41].

Мартинівич І. зазначає, що «Ефективність діяльності будь-якого підприємства є головною умовою стійкості його позицій на ринку та конкурентоспроможності. Результативність виробничої, фінансової, збутової, інвестиційної інших видів діяльності підприємства відображається у досягнутих фінансових результатах. Фінансові результати є низкою узагальнюючих показників, які дозволяють оцінити рівень ефективності суб'єкта господарювання. Проте на сьогодні не існує єдиного підходу у потрактуванні категорії фінансового результату та уніфікованого підходу у методиці обчислень» [42].

Через їх високу соціальну значимість організації роздрібної торгівлі жорстко регулюються на державному рівні. Існують норми і правила організації роздрібних операцій з різними видами товарів, найбільш поширені з яких наведені нижче. Торговельні підприємства зобов'язані реалізовувати товари за наявності на них цінника (прайс-листа) у грошових одиницях України та надання повної інформації про виробника та основного споживача на вимогу покупця. Передбачається наявність товарно-транспортних накладних, рахунків-фактур, звітів про доходи та витрати, сертифікатів відповідності національній системі сертифікації або їх копій, завірених виробником, технічної документації на побутову техніку тощо.

Підприємець зобов'язаний надавати належний рівень обслуговування. Покупець має право вільного вибору товару, перевірки його якості, цілісності, розмірів, ваги та демонстрації його безпечного та правильного використання. Контрольні ваги та інше вимірювальне обладнання для перевірки складних технічних виробів повинні бути встановлені в торговельному залі, доступному для покупців. Якщо ви продаєте одяг, взуття, трикотаж тощо, потрібно створити умови, щоб люди могли це приміряти. Забороняється реалізація продукції, яка вважається невідповідною або простроченою.

Якщо під час експлуатації буде виявлено прихований дефект, який можна виявити лише протягом гарантійного або іншого погодженого періоду, Покупець за власним бажанням вимагатиме від Продавця відшкодування витрат або заміни товару мають право. Зниження продажних цін допускається за взаємною згодою.

Об'єкти роздрібної торгівлі повинні мати зареєстрований санітарний журнал та асортиментний перелік товарів, що продаються, погоджений з обласною санепідемслужбою. За загальним правилом, розрахунки з покупцями товарів повинні проводитися за допомогою електронних контрольно-касових апаратів. Залежно від типу роздрібної торгівлі можуть знадобитися дозволи. Особливо це стосується вогнепальної зброї, фармацевтичних препаратів, ветеринарних препаратів, виробів з дорогоцінних металів і каміння.

Крім ліцензії необхідний торговий патент на готівкові операції, доступні платіжні інструменти та використання кредитних карток. Серед винятків – хліб і хлібобулочні вироби, дитяче харчування та морозиво – всього 15 найменувань.

Для оцінки якості обслуговування клієнтів у структурі транзакцій необхідно постійно вивчати думки покупців щодо наявного обсягу, швидкості продажів обслуговування, зв'язку із запитами та скаргами клієнтів, наявності додаткових послуг тощо. Це й можливість оформлення кредиту, наявність паркувальних місць, можливість зміни типу тари чи упаковки, а також доставка товару за вказаною адресою.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКУ

3.1. Удосконалення бізнес-процесу підприємства

Щоб перетворити бізнес-ідею в конкретний продукт або послугу, необхідно пройти складний і відповідальний етап процесу створення нового бізнесу - оцінка можливостей і обмежень, які новий бізнес створює ідеї чи продукт, а також зміни, які він вносить у навколишнє середовище.

Оцінка можливостей нового продукту починається з самооцінки ідеї (продукту чи послуги), що вимагає ретельного попереднього дослідження ринку. В оцінці можна виділити п'ять напрямків оцінки: оцінка потенційного ринку; оцінка ризику та повернення інвестицій; визначення сильних і слабких сторін нового продукту; оцінка конкурентної переваги, яку кращий продукт створює для відповідного ринку; оцінка впливу на навколишнє середовище.

Оцінка потенційного ринку - здійснюється через:

- оцінка ринку за аналогією з іншим аналогічним/подібним товаром із спорідненими споживчими якостями, ціною, пропозицією, рекламою тощо.
- шляхом дослідження кінцевих клієнтів за допомогою відповідних інструментів
- за допомогою прогнозних методів визначення обсягу ринку
- шляхом аналізу статистичної інформації з продажу
- на основі досвіду та інтуїції
- на основі інформації з каналів збуту [43].

Крім того, підприємець повинен визначити характеристики своїх основних клієнтів - вік, дохід, професію, освіту, переваги, встановити з ними контакт і визначити конкретні вимоги до нового продукту шляхом індивідуальних бесід, вивчаючи поведінку нового продукту через зразок і збір думок про його якості. Особливу увагу слід приділити визначенню та

створенню найкращих методів розповсюдження (поширення) нового продукту кінцевим споживачам.

Оцінка ризику. Найважливішим ризиком є фінансовий, тому природно шукати способи його зниження. Зазвичай, чим більші можливості випливають із впровадження нового продукту чи послуги, тим більший ризик бере на себе власник. Це передбачає її вивчення та управління. Фактори, які впливають на визначення ризику, можуть виглядати так:

- зміни обсягу очікуваних продажів;
- зміна витрат на оплату праці;
- зміна ставок податків та акцизів;
- несподівані витрати;
- зміни цін конкурентів на той самий товар;
- нецінові дії конкурентів;
- зміни курсу валют тощо [44].

Визначення сильних і слабких сторін нового продукту. Одним із найефективніших методів для цього є вимірювання сильних і слабких сторін продукту або послуги з конкуруючим продуктом або товаром. Зібрана інформація про сильні сторони продукту є природною основою для визначення переваги нового продукту на ринку і в основному використовується в рекламі продукту або послуги. Отримана інформація про слабкі сторони продукту направляється в сервісну мережу для подолання труднощів, створених виведенням цього продукту на ринок.

Визначення конкурентної переваги нового товару. Практичне значення визначення конкурентної переваги зводиться до створення вигідної стартової позиції для виходу на конкретний ринок. Це може бути: нова, досі невідома споживча вартість; кращий дизайн; краща якість збірки; нижча ціна за однакову якість; кращий сервіс; полегшене обслуговування; більш висока доступність до клієнта тощо.

Визначення наслідків впровадження нового продукту. Наслідки, які новий продукт має для навколишнього середовища, як правило, є результатом

обмежень, які сам продукт містить і накладає на це середовище. Оцінку наслідків впровадження нового продукту для навколишнього середовища слід шукати в спектрі норм [45].

На рисунку 3.1. показано етапи (фази) удосконалення бізнес-процесу.



Рис. 3.1. Етапи удосконалення бізнес-процесу [46]

Створіть новий продукт. Трансформація ідеї в новий продукт - процес із занадто великою різноманітністю використовуваних методів, засобів і підходів. Дуже часто одна і та ж ідея може призвести до створення абсолютно різних товарних продуктів. Другим елементом цього процесу є визначення конкретної технології, за якою буде створено новий продукт. Звідси впливають обмеження на інструменти та машини, які будуть використовуватися, якщо вони є новими. Якщо вони старі, то вони самі визначають (обмежують) технологію, яка буде

використовуватися. Третім логічним кроком у процесі втілення ідеї в новий продукт є визначення конкретної форми. Форма нового виробу відображає кілька основних вимог:

- щодо мети, поставленої при створенні нового продукту.
- відносно функції, яку він виконуватиме в певному середовищі.
- відповідно до конкретних вимог конкретних користувачів.
- по відношенню до конкретних вимог середовища, в якому задовольнятиметься певна потреба.

Прагнення кожного підприємця – забезпечити високу адаптивність своєї діяльності (фірми) до зовнішнього середовища, розробивши надійні інструменти протидії його (середовища) агресивності. Це особливо важливо, коли підприємець вперше виходить на поле вільного ринку. З аналізу зовнішнього середовища новий підприємець повинен отримати чіткий сигнал - чи є місце для нього і його нового продукту, які основні небезпеки можуть супроводжувати його становлення на даному ринку та ін. Без формулювання такої оцінки ризик, який бере на себе підприємець при реалізації нової ідеї, значно зростає [47].

Зовнішнє середовище підприємства включає три основні групи факторів: прямо і опосередковано діючі і трудові фактори. До групи безпосередньо діючих факторів входять: постачальники, клієнти, конкуренти, фінансові інститути, професійні організації та спілки, правові інститути, державні установи та установи тощо. Опосередковано діючими чинниками зовнішнього середовища є: групові інтереси та їх інституційні форми, економічні умови, соціокультурне середовище, політична ситуація, народна психологія, міжнародна обстановка та ін. Фактори робочого середовища формуються оцінкою режиму економічної свободи, ступенем довіри до відповідного середовища, ступенем дисциплінованості та рівного доступу до інформації.

Оцінюючи чинники зовнішнього середовища, підприємець повинен мати на увазі, що саме середовище «зазнає» багатьох змін, часто непомітних на перший погляд. Що підприємець повинен зробити, так це знову проявити

пильність і правильно оцінити напрямок змін у середовищі. Слід мати на увазі, що функціонування середовища характеризується такими якостями, як: взаємозалежність факторів середовища, складність, зростаюча напруженість, невизначеність і безпека (надійність). Взаємозалежність факторів навколишнього середовища означає, що зміна одного зовнішнього фактора може вплинути на інші фактори та спричинити значні зміни умов експлуатації. Якщо питання про місцезнаходження нового бізнесу стосується, наприклад, офісу, все не здається таким складним і важко вирішуваним. Але коли вибір стосується розвитку виробничої діяльності, то власне вибір набагато складніший. Вибір визначається багатьма факторами та обмеженнями, які можна згрупувати як:

Фактори, що безпосередньо впливають на процес локалізації - це:

- природні фактори (земля, біоресурси, водні ресурси, кліматичні особливості та інші);
- економічні фактори (капітал, енергія та сировина, структура виробництва, соціальна та екологічна інфраструктура;
- соціальні фактори (демографічна структура, зайнятість, соціальна підтримка, соціальна структура тощо).

Фактори, що мають непрямий вплив на процес локалізації - їх можна пов'язати з:

- розвиток комунікаційної та інформаційної інфраструктури;
- ступінь спеціалізації виробництва;
- ступінь залежності від постачальників і постачальників;
- енергомістке та трудомістке виробництво тощо.

Водночас є й інші підходи до локалізації, які базуються на накопиченому досвіді створення бізнесу. При створенні малого комерційного бізнесу, наприклад, поради експертів з управління малим бізнесом можуть бути особливо корисними [48].

Для цілеспрямованого, систематичного пошуку підприємцю потрібен відповідний інструментарій - система методів підприємницького аналізу, які з

точки зору використовуваного інструментарію можна поділити на три основні групи: інтуїція; аналіз; ринкова орієнтація.

Інтуїтивно-креативні методи підприємницького аналізу. Мозковий штурм - це один з найпоширеніших і використовуваних методів генерації нових ідей. Його суть полягає в стимулюванні групи людей (від 6 до 12 осіб) швидко генерувати велику кількість нових ідей. На цій основі також можливе його застосування як методу створення нових продуктів[49]. Проводиться в такій послідовності:

- 1) підбір осіб для генерації нових ідей (продуктів);
- 2) запровадження правил, що забороняють критику запропонованої ідеї;
- 3) запровадження правил поведінки з іншими учасниками в процес;
- 4) фіксація запропонованого лідера;
- 5) оцінка запропонованих ідей;
- 6) класифікація запропонованих ідей (продуктів);
- 7) графічне зображення запропонованих ідей (продуктів);
- 8) визначення перспективних напрямів пошуку конкретного товару або так звана лінія атаки;
- 9) формулювання завдання для конструкторів.

Фіксуються всі ідеї, незалежно від їх характеру, конструктивності, спрямованості на проблему тощо. Відображення ідей здійснюється на відповідному носії – інформаційному аркуші чи інформаційній картці відповідного розміру. Основним недоліком методу мозкового штурму є неповна поінформованість експертів через лавиноподібне зростання обсягу нової інформації для кожної галузі знань і неможливість її вичерпної обробки ними.

Метод Delphi базується на трьох основних особливостях: анонімність; використання результатів попереднього туру; статистична обробка групових відповідей. Проведення дослідження за методикою «Delphi» має таку послідовність:

- 1) формування групи спеціалістів;

- 2) формалізація проблеми у формі опитування;
- 3) формування груп (журі) спеціалістів у відповідних галузях;
- 4) визначення правил взаємовідносин між різними групами;
- 5) проведення опитування учасників шляхом заповнення відповідей на опитування;
- 6) оцінка відповідей щодо можливості нового продукту (ідеї) за трьома ступенями: об'єднуючою, доповнювальною та виключаючою;
- 7) досягнення згоди та формулювання проблеми (ідея, новий продукт);
- 8) формулювання завдання для конструкторів;

Метод «Delphi» має широкі можливості як інструмент для переоцінки та переосмислення старих продуктів і послуг відповідно до нових умов у середовищі їх експлуатації та використання [50].

Метод конвергенції - конвергенція як процес злиття ідей, думок більш відомий як соціальне явище. Сьогодні цей процес настільки розвинувся, що є достатньо підстав говорити про зближення функцій різних предметів споживання. Основна причина цього полягає в надзвичайно високому ступені електронізації продуктів і послуг і мініатюризації систем управління, що робить їх функції високосумісними. Отже, метод конвергенції дає можливість безпосередньо об'єднувати різні функціональні об'єкти в новий. Наприклад: радіотелефон - телефон + радіо.

Практична конвергенція об'єктів і послуг викликана певним явищем, фактором або іншою причиною. Їх можна узагальнити (узагальнити) під назвою конвергер. На думку автора, це може бути:

- зовнішні (замовлення клієнта, відгуки користувачів, моніторинг конкурентів тощо);
- внутрішні (мініатюризація, об'єднання функцій, спільні нові функції тощо).

Як нового, так і старого продукту (послуги) і самого конвергера може бути більше одного. Реалізація методу вимагає наступних дій:

1. визначення (опис) функцій продукції;

2. оцінка вимог (соціального замовлення) конвергера;
3. аналіз сильних і слабких сторін кожної окремої функції продуктів;
4. оцінка та ранжування функцій кожного продукту;
5. складання таблиці загальних, відмінних і нових функцій отриманого продукту;
6. формулювання доручення конструкторам.

Метод конвергенції має необмежену область застосування [51]. На наступному рисунку (рис. 3.2.) показано кроки безперервного поліпшення бізнес-процесу.



Рис. 3.2. Цикл поліпшення бізнес-процесу Шухарта-Демінга [46]

Метод аналогії - використання аналогії як методу створення нових продуктів має надзвичайні можливості головним чином завдяки тому, що аналогія є одним із найбільш природних і широко застосовуваних методів розумової діяльності людини. Досить згадати аналогії: птах - літак, дощ -

крапельний полив і ще багато-багато прикладів. Використовуючи аналогії як метод створення нових продуктів, їх можна розрізнити як:

- прямі аналогії - це означає, що можна безпосередньо передати принцип, організацію, суть, процес тощо і створити новий продукт. Найчастіше архетипи зустрічаються в біологічних системах.

- суб'єктивні аналогії - по суті, це прямі аналогії, які неможливо ввести в дію без відповідної суб'єктивної обробки, а причини можуть бути: технологічні, фізичні, хімічні, організаційні та ін.

- символічні аналогії - це аналогії, які асоціюються як іманентні характеристики одного продукту, пов'язані з іншим.

- фантастичні аналогії - це такі аналогії, які суб'єкт не бачив і не описував. Вони існують на абстрактному рівні, але це не заважає їх реалізації через певний проміжок часу. Щоб стати робочим інструментом, аналоги повинні відповідати наступним вимогам: бути доступним для моніторингу; підлягати опису; підлягати диференціації своїх складових частин.

Таким чином, аналогію можна використовувати не тільки як засіб суто інтуїтивного (випадкового) відкриття нового продукту, а й як робочий інструмент для цілеспрямованого пошуку нової технології, товару, послуги. Як метод конвергенції, так і метод аналогії мають необмежену сферу прояву та використання в конкретній діяльності підприємців [52].

3.2. Використання бізнес-планування як інструменту управління підприємством в умовах ринку

У багатьох випадках, щоб переконати того чи іншого майбутнього одностороннього чи акціонера, необхідно мати відповідний інструмент, який узагальнює всі необхідні докази для майбутнього успіху. Найбільш підходящим інструментом для цього є підприємницький (бізнес) план як пояснення (ілюстрація) місії бізнесу (діяльності). При необхідності пред'явлення стороннім особам знову може бути використаний підприємницький (бізнес)

план. Бізнес-план, незалежно від того, орієнтований він на малий сімейний (домашній) бізнес, на невелику будівельну компанію, на малу виробничу компанію, на невелику компанію сфери послуг або на великі компанії, має ряд спільних рис і структурних елементів. можна представити в такий спосіб:

1. Вступна частина, яка містить: титульний лист; короткий зміст бізнес-плану; зміст бізнес-плану;

2. Діяльність компанії та її продукт: опис компанії або галузі; продукт; ринок; конкуренти; клієнти (користувачі); маркетинг;

3. Управління та організація діяльності: виробництва; управління; розвитку;

4. Фінансовий план: передфінансові умови; фінансовий план; детальний фінансовий план; графік погашення;

5. Додатки.

Підприємницьке управління новою діяльністю логічно пов'язане з розвитком самої діяльності (компанії). У теорії управління малим бізнесом цю проблему називають життєвим циклом малого бізнесу (фірми). Хоча існують різні погляди на його зміст, можна прийняти наступні фази життєвого циклу нової діяльності (компанії): початок; виживання; розвиток; Сталий розвиток; занепад; закриття [53].

Практичне застосування моделі життєвого циклу малої фірми як інструменту управління підприємницькою діяльністю змінюється або порушується впливом кількох факторів:

- визначення провідного пріоритету для підприємця на відповідній фазі розвитку нового виду діяльності;

- цілі підприємця;

- наявність і достатність ресурсів.

Зміни в підприємницькому менеджменті відбуваються під впливом двох основних факторів – внутрішнього та зовнішнього. Внутрішній фактор заснований на тому, що підприємницький менеджмент (сукупність використовуваних методів і засобів впливу) нової діяльності зростає разом з

розвитком самої компанії (діяльності). Основними видами діяльності (напрямами) в компанії, в яких вносяться зміни та підлягають розвитку, є: структура та організація компанії; ринкові та фінансові проблеми; готівкові кошти; виробництво; персонал; технічні засоби управління; організація праці та оплата праці. Кожен із зазначених видів діяльності на різних етапах життєвого циклу (діяльності) компанії має різні параметри, які в цілому визначають характер підприємницького менеджменту.

Зовнішній фактор є результатом агресивності загального впливу (тиску) самого зовнішнього середовища. Провідними чинниками тут є тиск з боку конкурентів, імітація, вплив загальних економічних умов тощо.

Практика управління новим бізнесом показує наявність деяких типових помилок, зареєстрованих в управлінні новою діяльністю, які можна систематизувати як: погане управління ресурсами; поганий маркетинг; слабкий (неконкурентоспроможний) товар; вичерпання ринкової ніші; старіння продукції; відсутність достатніх оборотних коштів

Інша група причин пов'язана зі зміною намірів (цілей) підприємця. Ними можуть бути: реорганізація діяльності та викликані цим необхідності зміни організаційно-правової форми підприємницької діяльності; ліквідація діяльності у зв'язку зі зміною суб'єкта діяльності; перетворення публічного (акціонерного) підприємства в сімейне (одноособове); перетворення ФОП в акціонерне товариство; приєднання до іншої компанії (фірми); умисне банкрутство.

Незалежно від конкретної причини закриття діяльності, у всіх випадках підприємець повинен вжити наступних заходів:

- доручити керівництво закриттям спеціалізованій особі;
- оцінити активи (матеріальні та нематеріальні) компанії;
- доручити спеціалізованій особі дослідження наслідків (фінансових, матеріальних, правових тощо) припинення здійснюваної діяльності.

Бізнес-план є незамінним інструментом управління, який дозволяє підприємцю: прийняти (або не прийняти) рішення про відкриття бізнесу, організувати в логічно зв'язаному порядку всі проблеми створення і розвитку

нового виду діяльності, створити система контрольних точок, яка служить основою для порівняння з досягнутим, морально і морально підготувати до всіх проблем, які супроводжують створення і розвиток нового бізнесу. Зміст підприємницького плану залежить від галузевої спрямованості нової діяльності, фінансової забезпеченості, стану конкуренції на даному ринку тощо.

Є 2 причини існування певної мобільності до підприємницького плану: по-перше, кожна установа встановлює власні вимоги до розробки та змісту підприємницького плану, по-друге, ідея продукту та його реалізація суто особиста, і з цієї причини сам план не може бути наданий для розробки нікому іншому. Зміст підприємницького плану завжди переломлюється крізь призму досвіду, знань і навичок підприємця. Зміст бізнес-плану слід викладати в логічній послідовності. Загальна структура:

1. Вступ: титульна сторінка, анотація, зміст бізнес-плану;
2. Діяльність компанії та її продукт: опис компанії або галузі, продукту, ринку, конкурентів, клієнтів, маркетингу;
3. Управління та організація діяльності: виробництво, управління, розвиток діяльності;
4. Економічна ситуація;
5. Фінансовий план: передфінансові умови, фінансовий план, детальний фінансовий план, план погашення;
6. Додатки.

Принцип спеціальних вимог заснований на наявності особливих умов, які країна-кредитор пред'являє новому підприємцю. Також при складанні бізнес-плану слід враховувати наступні правила:

- не пояснювати словами, а показувати (графіки, малюнки);
- бути гранично чітким, лаконічним і точним;
- не вживати прикметників;
- не використовуйте текст там, де можливе використання числових значень, графіків і діаграм.

Один із найбільш практичних підходів до написання плану полягає в наступному:

- для кожного пункту плану відокремте 1 аркуш паперу та пронумеруйте його;
- вносяться та записуються всі дані, факти, коментарі, оцінки та думки щодо відповідного пункту;
- сортуються;
- перевіряється їх достовірність і послідовність;
- розташовуються в логічній послідовності;
- редагуються і об'єднуються в один план.

У переважній кількості підприємницьких планів вступна частина містить узагальнену інформацію про цілі підприємця, місце діяльності; переваги нового товару; необхідні фінансові кошти; ринкові умови. На титульній сторінці зазначаються основні ідентифікатори підприємця - найменування, адреса, сума необхідних коштів, засоби зв'язку.

Резюме повинно бути від 1/2 до 1 сторінки і не повинно містити прикметників і повторів. Корисно створити робочий аркуш, на якому підприємець зазначає всі питання, на які необхідно відповісти в резюме бізнес-плану.

При описі компанії або галузі вказується інформація про реєстрацію діяльності, предмет діяльності компанії, представництво, реєстраційний номер в Єдиній класифікації компаній Болгарії, реєстраційний номер в Міністерстві фінансів, реєстраційний номер в НСІ у Торгово-промисловій палаті, історія компанії тощо. Рекомендовано до 15-20 рядків. Цей розділ відповідає на наступне питання: чи має підприємець достатній досвід в організації та управлінні діяльністю, у створенні та реалізації нових продуктів, які проблеми супроводжували б розвиток компанії та яким чином вони вирішувалися підприємцем. Рекомендується створювати аркуші для історії компанії та оцінки галузі [53].

Розділ товару містить опис товару, його переваги, патентний захист. фотографії, ескіз, модель або малюнок нового виробу повинні бути присутніми. Обсяг цього розділу в більшості випадків становить близько 1 сторінки, бажано створити аркуш для виробу.

Ринковий розділ містить інформацію про обсяг ринку, характеристики та тенденції попиту, частку ринку, фактори зростання та можливості, стан гарантійної мережі та післягарантійного обслуговування, мережу дистрибуції та мережу кінцевих продавців. Створено аркуш «Ринок».

Розділ про конкурентів містить: характеристику основних і потенційних конкурентів, порівняльну характеристику щодо власної структури, виробництва та збуту, висвітлення сильних і слабких сторін конкурентів та очікувану реакцію. Обсяг не більше 2 сторінок. Робочі аркуші створені для «Профіль конкурента», «Порівняльна характеристика», «Профіль потенційного конкурента».

Розділ клієнта включає: опис, характеристики кожного клієнта, якщо це компанія або організація, характеристики клієнтів за соціальними та демографічним фактором (стать, вік, професія, спосіб і час покупки).

Розділ «Маркетинг» містить інформацію про акційну та цінову політику, систему дистрибуції, сервісне обслуговування та гарантії, рекламну політику та майбутніх клієнтів. Робочі аркуші складаються відповідно.

У виробничому розділі наводиться інформація про територіальне розміщення виробництва, технологію, стан інструментального господарства, систему оплати праці, хто здійснює контроль за виробництвом, джерела сировини. Знову створюються робочі листи.

Розділ управління включає: організацію власності, організацію управління, план розвитку персоналу, консультантів і радників компанії.

У структурі розділу «Розвиток бізнесу» можна виділити наступні напрямки: розвиток виробництва, управління, капіталу, ринку та збуту, соціального простору компанії. У розділі «Економічна ситуація» розглядаються: валютні курси та валютний режим, основна процентна ставка та процентна

політика, податки та податковий режим, митні збори, тарифи, пільгові режими, кредитний та кредитний режим банків, обмежувальні режими імпорту та експорту, умови для оплати між контрагентами, доступ до капіталу, стимулювання бізнесу, безробіття та ринок праці, стан ринку сировини, ціни на основні енергоносії тощо.

У розділі «Фінансовий план» можлива наступна структура: умови попереднього фінансування, фінансовий план, детальний фінансовий план, фінансові прогнози.

Додатками до бізнес-плану можуть бути: технічні характеристики продукції, патентні свідоцтва, ліцензії, товарні знаки, зразок, організаційні схеми, звіти консультантів, назви обслуговуючого банку, юридичної фірми, бухгалтерської фірми, страхової компанії.

Дане комерційне підприємство, ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», реалізує автозапчастини і супутні товари як забезпечувальний розрахунок, так і через власну торгівельну точку. Тому я пропоную розширити перелік видів діяльності в відкрити шиномонтажну майстерню. Це дозволить як наростити обсяг виручки, так і стане додатковим стимулом для відвідування торгівельної точки компанії (магазину автозапчастин).

Відомо, що «Не можна забувати, що надання шиномонтажних послуг – сезонне підприємство. Самий піковий попит відзначається в квітні і листопаді. Сезоном можна вважати періоди з квітня по червень і з жовтня по грудень. У два залишившихся періоди попит буде незначним на основну послугу. Тут доведеться скорочувати кількість робочих місць (можна, наприклад, кількох працівників брати на роботу тимчасово за трудовим договором), а також пропонувати клієнтам додаткові послуги, які не так сильно залежать від сезонності» [54].

Також слід зазначити, що «Після напрацювання клієнтської бази варто задуматися про відкриття додаткової точки, а також розширення спектру послуг. В майбутньому можлива навіть перекваліфікація шиномонтажного сервісу в автомайстерню. Робити це можна поступово, купуючи нове

обладнання і включаючи нові послуги в свій прайс-лист» [54]. В наступній таблиці, табл. 3.1 зроблено розрахунок прогнозованих доходів від створення в ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» шиномонтажної майстерні.

Таблиця 3.1

Розрахунок прогнозованих доходів від створення в ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» шиномонтажної майстерні, грн.

Період	Січень-березень, липень-вересень	Квітень-червень, жовтень-грудень
Середня вартість послуги	400	480
Відсоток завантаженості	35%	60%
Кількість послуг, що надаються (одним робочим) на місяць	177	304
Кількість робітників у зміні	1	2
Загальна щомісячна виручка	70800	291840

* На основі даних з джерела 54.

Було б марною тратою встановлювати занадто низьку ціну. По-перше, ви не зможете регулярно отримувати прибуток. По-друге, ціна в таких випадках вважається другорядною. Але, звичайно, вартість повинна бути прийнятною. Важливо встановити ціни на середньоринковому рівні. Середня вартість для водія на заміну всіх шин, включаючи балансування, накачування та інші деталі, становить від 320 до 640 гривень, залежно від регіону, зони обслуговування, розміру коліс і місця роботи. Вважайте дохід 400 грн за обслуговування одного легкового автомобіля. Це усереднений показник, який може змінюватись залежно від розміру шини та пакету характеристик. У сезон ціни можуть підвищуватися, але середня ціна вже становить 480 гривень. Навіть дрібний ремонт шини (наприклад, усунення проколу або порізу) накачування коліс тощо не можна ігнорувати. Розрахунки проводяться для кожного періоду по одному місяцю. Середній час, який професіонал витрачає на один легковий автомобіль, становить 40 хвилин.

В таблиці 3.2 аналізуються витрати на організацію майстерні по наданню послуг шиномонтажу.

Таблиця 3.2

Витрати на організацію майстерні по наданню послуг шиномонтажу, грн.

Статті витрат	Вартість
Ремонт приміщення	40 000
Обладнання	100 000
Меблі	18 000
Необхідний інвентар, інструменти	8 000
Реклама	14 000
Уніформа для робітників	8 000
Створення сировинних запасів	3 520
Разом:	191 520

* На основі даних з джерела 54.

Приміщення потребує певного ремонту. Ремонт буде досить економним. У цю вартість також входять витрати на приведення об'єкта до норм пожежної безпеки (системи сигналізації, вогнегасники, плани евакуації). Дана майстерня вимагає багато обладнання. Різні шиномонтажні верстати, балансири, компресори, домкрати, вулканізатори та ін. Доцільно відразу купувати якісні станки та інструменти. Також варто звернути увагу на відомі німецькі, італійські та американські компанії та техніку виготовлену в Україні. Саме ці країни виробляють прилади, що відповідають усім стандартам. Зверніть увагу, що ви повинні забезпечити все необхідне для двох працівників. Однак однієї одиниці основного обладнання (шиномонтажний стенд, балансувальна машина, компресор) зазвичай достатньо для невеликої майстерні, див. Додатки А і Б.

Єдині необхідні меблі - стілець для відвідувачів, стіл і стільці для працівників і ящик для зберігання. Окрім великогабаритного обладнання, для швидкої та якісної роботи робітникам потрібні також ручні інструменти.

Варто подумати про розробку власної форми. Якщо ви хочете річ, яка служить довго, краще замовити її в спеціалізованій майстерні. Наявність назви або логотипу вашої компанії на вашому одязі може бути цінним. Наявність певної кількості витратних матеріалів допомагає уникнути ситуацій, коли в майстерні щось закінчується. Найкраще найняти працівників з відповідним стажем роботи по профілю та кваліфікацією. Безпосередньо механік отримуватиме 35% з доходу майстерні після сплати податків і страхових внесків. Кожен тимчасовий працівник отримуватиме 25%. Також працівники стежать за дотриманням санітарно-гігієнічних норм на робочому місці.

В таблиці 3.3 наведено фінансовий план майстерні.

Таблиця 3.3

Фінансовий план майстерні, грн.

Період	Січень-березень, липень-вересень	Квітень-червень, жовтень-грудень
Щомісячний дохід	70 800	291 840
Витрати		
Аренда приміщення	10 000	10 000
Заробітна платня	24 780	175 104
Комунальні витрати (електроенергія, водопостачання)	3 000	3 600
Ведення бланків суворої звітності (папір, друк)	200	400
Сировина	2 400	4 000
Реклама	8 000	6 000
Миючі засоби, господарські приналежності	400	600
Разом витрат:	48 780	199 304
Разом прибуток до оподаткування:	22 020	92 536

Поговоримо про ризики проєкту. Ризик може бути внутрішнім або зовнішнім. Останній не регулюється жодною компанією, і його неможливо

уникнути. Однак практично можна уникнути наслідків цього ризику або зменшити можливу шкоду.

Зовнішні ризики включають:

1. Зміни законодавчої бази. Щоб зменшити ваші збитки, вам слід ретельно підготувати юридичні документи. Вірогідність виникнення низька.

2. Погіршення фінансового становища нації. Ви можете зменшити свої втрати, створивши власну клієнтську базу та розширивши спектр послуг. Варто подумати про тимчасове скорочення витрат, наприклад під час кризи. Звичайно, якщо дозволяє ситуація. Наразі Вірогідність цього досить висока.

3. Посилення конкуренції. Надаючи якісні послуги, ви можете мінімізувати втрати. Ще одним плюсом є наявність ділової репутації організації. Вірогідність виникнення середня.

Внутрішні ризики включають:

1. Некваліфікований персонал, відсутність професійного досвіду. Особливу увагу слід приділити підбору персоналу і, якщо необхідно, навчанню. Вірогідність цього досить висока.

2. Відсутність мотивації співробітників. Бажання можна збільшити, розробивши відповідні системи винагороди та заохочення. Оплачувати краще одноразово. Вірогідність виникнення середня.

3. Збій пристрою. Ми своєчасно проводимо перевірку обладнання та усуваємо всі несправності. Бажано укласти договір з компанією, яка надає послуги швидкого ремонту. Вірогідність виникнення середня.

4. Не вистачає необхідної сировини. Будьте уважні при створенні виробничих запасів і укладайте договори з надійними постачальниками. Ще краще, якщо ви будете купувати оптом. Вірогідність виникнення нижче середнього.

Все це знижує фінансові результати і псує весь потенціал компанії. У деяких випадках компанія може повністю закритися. Тому дуже важливо мінімізувати збитки, підготуватися до виникнення такої ситуації та по

можливості усунути можливість її виникнення (останнє відноситься до внутрішніх ризиків). Варто подумати про страхування власних ризиків.

В таблиці 3.4. підраховані можливі результати роботи шиномонтажної майстерні за рік.

Таблиця 3.4

Можливі результати роботи шиномонтажної майстерні за рік, тис. грн.

Період	Виручка за місяць	Виручка за період	Витрати за період	Фінансовий результат за період	Рівень рентабельності, %
Січень-березень, липень-вересень	70800	424800	292680	132120	45,1
Квітень-червень, жовтень-грудень	291840	1715040	1195824	555216	46,4
Всього за рік	-	2175840	1488504	687336	46,2

Не зважаючи на те, що рівень рентабельності роботи шиномонтажного сервісу по періодах різниться всього на 1,3 відсоткових пункти (46,4%-45,1%), значимість другого періоду незрівнянно більша. Так питома вага виручки за перший період в загальній виручці від роботи майстерні за рік складатиме (орієнтовно) всього 0,197. Тобто менше навіть 1\5.

На рисунку 3.3. показано співвідношення можливого фінансового результату за різні періоди роботи майстерні.

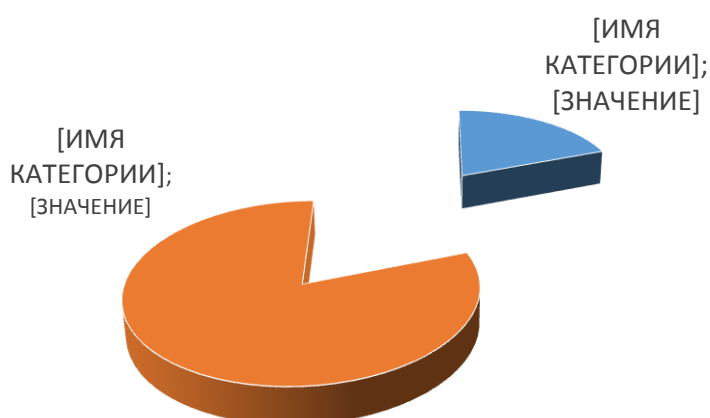


Рис. 3.3. Співвідношення можливого фінансового результату за різні періоди роботи майстерні, тис. грн.

Проаналізуємо, як створення шиномонтажної майстерні може вплинути на результати діяльності ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» в цілому, таблиця 3.5.

Таблиця 3.5

Можливий вплив на результати діяльності ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021» реалізації проєкту по створенню шиномонтажного сервісу, тис. грн.

Показник	Фактично у 2023 р.	План (фактично+ проєкт)	План до фактично, % (+\ -)
Дохід від діяльності	6097,8	8273,6	135,7
Всього витрат	1923,6	3412,1	177,4
Фінансовий результат	4174,2	4861,5	116,5
Рівень рентабельності, %	216,9	142,5	-74,4в.п.

Таким чином, можемо бачити, що запропоновані шляхи удосконалення управління підприємством в умовах ринку, у тому числі створення майстерні по наданню послуг по шиномонтажу, дозволить наростити доходи даного підприємства майже на 36%. При цьому витрати зростуть на 77,4% а прибуток зросте майже на 17%.Щоправда загальний рівень рентабельності дещо знизиться (-74,4 відсоткових пункти). Але слід нагадати про іще один фактор, - рекламу компанії. Таким чином створення шиномонтажного сервісу може позитивно вплинути на загальний обсяг продаж компанії. При цьому може відбуватись, так звана, внутрішня реалізація продукції компанією.

Таким чином, проєкт по удосконаленню управління даним підприємством доцільно реалізувати.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, зроблені мною під час підготовки кваліфікаційної роботи наступні:

1. Відповідно до системного підходу управління визначається як система, яка є сукупністю взаємопов'язаних елементів. Їх функціонування підпорядковане чіткій і чітко визначеній меті. Функціонально-структурний підхід визначає управління як сукупність взаємопов'язаних функцій, що відповідають певній структурі взаємодії з боку суб'єкта на поведінку об'єкта управління. Процесний підхід визначає менеджмент як процес розробки управлінського рішення, метою якого є раціональне та ефективне залучення обмежених ресурсів для своєчасного вирішення проблемних ситуацій.

2. Відповідно до інституційного аспекту «управління складається з традицій та інститутів, через які здійснюється влада в країні. Він включає процес, за допомогою якого уряди обираються та контролюються; здатність уряду ефективно формулювати та впроваджувати сталу політику; повага громадян і держави до інститутів, які регулюють економічну та соціальну взаємодію між ними».

3. Поняття управління включає зміст, що характеризує як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки органів управління в бізнес-структурі. Hanisch, Vijman (2012) описують менеджмент як систему прийняття рішень, управління та контролю. Вільямсон (1996) визначає управління як здатність зменшити конфлікт і реалізувати взаємну вигоду. Згідно з цим визначенням, управління – це сукупність організаційних та інституційних заходів, які структурують взаємодію між зацікавленими сторонами при наданні публічних послуг.

4. За визначенням Європейської комісії, «корпоративне управління означає систему управління та контролю компаній, а також сукупність відносин між керівництвом компанії, її радою директорів, її акціонерами та іншими зацікавленими сторонами». Концепція корпоративного управління наголошує на питаннях власності та контролю, а особливо на відносинах принципал-агент.

5. Корпоративне управління стосується способу управління компанією, і його можна визначити як управління, контроль і керівництво. Це система правил, практик і процесів, за допомогою яких визначається напрямок управління компанією. Він передбачає балансування інтересів багатьох зацікавлених сторін: акціонерів, менеджменту, клієнтів, постачальників, інвесторів, уряду, суспільства. Оскільки корпоративне управління є основою для досягнення цілей, воно практично охоплює всі сфери управління в компанії: від планів дій до внутрішнього аудиту для вимірювання досягнутих результатів, а також корпоративної ефективності.

6. Можна підсумувати, що управління на рівні фірми (корпорації) включає відносини між менеджментом, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Вони будують структуру та визначають засоби для досягнення цілей компанії, з одного боку, а з іншого - моніторинг ефективності. Корпоративне управління складається з процесів, звичаїв і політики, законів і інституцій, які впливають на управління та контроль корпорації.

7. Різноманітність визначень менеджменту у світовій літературі показує, що досі немає єдино прийнятого визначення. Наведені визначення свідчать про різноманітність поглядів на зміст менеджменту та його широке застосування. Управління – це система та процес забезпечення загального спрямування, ефективності, нагляду та підзвітності організації.

8. Звуження сфери управління ототожнює його з управлінням, яке сприяє належному управлінню всередині організації. Керівництво відповідає за виконання програми та повсякденне управління. Керівництво визначає «Як?» або Як організація досягне своїх цілей? Це стосується бачення організації. Управління – це система та процес забезпечення загального спрямування, ефективності, нагляду та підзвітності організації.

9. Таким чином, можемо бачити, що запропоновані шляхи удосконалення управління підприємством в умовах ринку, у тому числі створення майстерні по наданню послуг по шиномонтажу, дозволить наростити доходи даного підприємства майже на 36%. При цьому витрати зростуть на

77,4% а прибуток зросте майже на 17%.Щоправда загальний рівень рентабельності дещо знизиться (-74,4 відсоткових пункти).

10. Створення шиномонтажного сервісу може позитивно вплинути на загальний обсяг продаж компанії. При цьому може відбуватись, так звана, внутрішня реалізація продукції компанією. Таким чином, проєкт по удосконаленню управління даним підприємством доцільно реалізувати.

З урахуванням перелічених висновків та розроблених заходів по впровадженню стратегії сталого розвитку ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», можна запропонувати:

1. Дане комерційне підприємство, ТОВ «АВТОСТАНДАРТ 2021», реалізує автозапчастини і супутні товари як за безготівковий розрахунок, так і через власну торгівельну точку. Тому я пропоную розширити перелік видів діяльності в відкрити шиномонтажну майстерню. Це дозволить як наростити обсяг виручки, так і стане додатковим стимулом для відвідування торгівельної точки компанії (магазину автозапчастин).

2. Доцільно відразу купувати якісні станки та інструменти. Також варто звернути увагу на відомі німецькі, італійські та американські компанії та техніку виготовлену в Україні. Саме ці країни виробляють прилади, що відповідають усім стандартам.

3. Варто подумати про розробку власної форми. Якщо ви хочете річ, яка служить довго, краще замовити її в спеціалізованій майстерні. Наявність назви або логотипу вашої компанії на вашому одязі може бути цінним. Наявність певної кількості витратних матеріалів допомагає уникнути ситуацій, коли в майстерні щось закінчується.

4. Найкраще найняти працівників з відповідним стажем роботи по профілю та кваліфікацією. Безпосередньо механік отримуватиме 35% з доходу майстерні після сплати податків і страхових внесків. Кожен тимчасовий працівник отримуватиме 25%. Також працівники стежать за дотриманням санітарно-гігієнічних норм на робочому місці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-05.htm>. (дата звернення 14.11.2023).
2. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
3. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
4. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ. URL: http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm]. (дата звернення 14.11.2023).
5. Управління як процес. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7623/upravlinnya>. (дата звернення 22.11.2023).
6. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
7. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
8. Основи менеджменту. URL: http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html. (дата звернення 22.11.2023).
9. Розвиток підприємництва. Концепція. URL: https://www.academia.edu/37634058/учебно_помагало_по_предприемачество. (дата звернення 24.11.2023).
10. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf. (дата звернення 09.01.2024).

11. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 24.11.2023).
12. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.
13. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» URL: https://ep.nmu.org.ua/ua/files/КОНСПЕКТ_ЛЕКЦ_Потенциал_днев.pdf (дата звернення 5.12.2023).
14. Гаркавий В. Теоретичні основи розробки стратегії сталого розвитку сільського господарства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 4, 2023, pp. 56-64. DOI: 10.46299/j.isjmef.20230204.07.
15. Визначальні риси підприємництва. Функції підприємництва. Найвідоміші підприємці світу. URL: <https://naurok.com.ua/viznachalni-risi-pidpriemnictva-funkci-pidpriemnictva-nayvidomishi-pidpriemci-svitu-365745.html>. (дата звернення 07.12.2023).
16. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
17. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.
18. Ємельянов О.Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 280 с.
19. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>. (дата звернення 13.12.2023).
20. Сутність підприємництва та його характерні риси. URL: <https://www.kursak.com/sutnist-pidpryyemnytstva-ta-yoho-kharakterni-rysy/>. (дата звернення 13.12.2023).

21. Гонтарева І.В. Підприємництво: підручник. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. 392 с.
22. Гілл Н. Думай і багатій. Харків: Книжковий Клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2017. 256 с.
23. Гой І. В. Підприємництво: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
24. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
25. Краснокутська Н. С. Підприємницький потенціал як фактор розвитку торговельних підприємств: монографія. Х: «Лідер», 2015. 175 с.
26. Duncan C., Flamholtz E. Transition Making the Transition from Entrepreneurship to Leader of a Professionally Managed Firm. *Management Review*, 1982. Vol. 71. № 1. P. 57-62.
27. Лігоненко Л.О. Підприємництво і бізнес-культура: підручник. К.: КНТЕУ, 2011. 508 с.
28. Мадрига Г. М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 767. С. 154-163.
29. Торговельне підприємництво: монографія / за наук. ред. С. В. Князя. Л.: Львівська Політехніка, 2015. 724 с.
30. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]. Житомир: ЖДТУ, 2019. 493 с.
31. АВТОСТАНДАРТ 2021. Анкета. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44561742/. (дата звернення 14.02.2024).
32. Мелень О.В. Абрамова О.В. Мале підприємництво в Україні: проблеми та можливість ефективного функціонування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Випуск 16. Частина 2. С. 61-63.

33. Малий бізнес: зарубіжний досвід. URL: <http://www.remzavod.biz/e9.html>. (дата звернення 14.02.2024).
34. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/44561742>. (дата звернення 14.02.2024).
35. Сімків Л.Є. Побігун С.А. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні в умовах диспропорційності економічного зростання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 560-564.
36. Поліщук Г. О. Державна підтримка розвитку малого підприємництва: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 1(51)/2017. С.1-9.
37. Хостинг Україна. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/44561742/>. (дата звернення 21.02.2024).
38. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
39. Гой І. В. Підприємництво: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури», 2013. 368 с.
40. Гондарева І.В. Організаційно-економічне забезпечення ефективності розвитку підприємницької діяльності з урахуванням оплати праці. *Управління розвитком*. 2016. № 1(183). С. 72-76.
41. Шлапак Д.В. Фінансові результати діяльності підприємства: сутність, порядок формування та відображення в обліку. URL: <https://economics.net.ua/files/science/oblik/2016/85.pdf>. (дата звернення 09.03.2024).
42. Мартинович І. Фінансові результати діяльності підприємства: підходи та трактування. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45818/1/Гор%20Маринович.pdf>. (дата звернення 09.03.2024).
43. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

44. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.
45. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: kdu.edu.ua/new/lekci/3-170.doc/. (дата звернення 18.04.2024).
46. Процес поліпшення бізнес-процесів. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Управління_та_адміністрування/5_Reinginiir_L_5-6.pdf. (дата звернення 18.04.2024).
47. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/41>. (дата звернення: 21.04.2024).
48. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
49. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проєктів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с.
50. Аналіз підприємницького середовища малого та середнього бізнесу в Україні. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89303/1/Pyuchenko_bac_rob.pdf;jsessionid=3127A8C15DD7FDBVC087CD89A1D23BE9. (дата звернення 12.05.2024).
51. Жукевич С. М. Аналіз і прогнозування зовнішнього середовища як складова процесу стратегічного аналізу. URL: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18049/1/стаття_Чернівці_аналіз_і_прогноз_.PDF. (дата звернення 12.05.2024).
52. Аналіз господарської діяльності: Г. Даценко, Н. Коцєруба, І. Крупельницька, О. Кудирко, І. Лобачєва; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Вінниц. торг.-екон. ін-т. Вінниця. 2021. 416 с.
53. Щєбликіна І. О. Основи менеджменту: навч. Посібник. Мелітополь: ВБ «ММД», 2015. 479 с.
54. Конотопський А. Бізнес план шиномонтажу з розрахунками - як відкрити з нуля. URL: <https://itstatti.in.ua/18-biznes/493-biznes-plan-shinomontazhu.html>. (дата звернення 14.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

**Шиномонтажний стенд (автомат, центральний затискач, від 10" до 30",
двошвидкісний, безмонтажна монтажна головка, техноролер, пневмовибух
BP899IT 380V BRIGHT**



Додаток Б

**Балансувальний стенд (автомат, LCD дисплей, автоведення 3-х параметрів колеса за допомогою лінійок та сонара, електро-магнітне гальмо)
CB76S 220V BRIGHT**

