

**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
« _____ » грудня 2024 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В
УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН**

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

Здобувач

Шаміль НУРУЛАЄВ

**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: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

НУРУЛАСВ ШАМІЛЬ АРІПОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін

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 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович за 2019-2023 роки, статистичні дані, публікації по темі досліджень.

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

- вивчити малі та середні підприємства як передумову розвитку підприємництва;

- визначити ефективність використання ФОП НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ наявного виробничого потенціалу;

- запропонувати заходи щодо удосконалення управління суб'єктом дослідження в умовах сучасних змін.

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

Рисунок 1. Негативні риси та проблеми малого бізнесу.

Рисунок 2. Основні функції малого підприємництва.

Рисунок 3. Чисельність працівників малих підприємств.

Таблиця 1. Види діяльності ФОП НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ.

Таблиця 2. Забезпеченість підприємства основними фондами.

Таблиця 3. Динаміка показників використання оборотних засобів підприємства.

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 2023 - квітень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2024	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2024	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2024	

Здобувач

Шаміль НУРУЛАСВ

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

Валерій ГАРКАВИЙ

РЕФЕРАТ

Тема: Удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін

Кваліфікаційна робота містить: 99 с., 16 рис., 17 табл., 2 додатки, 58 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління виробничим потенціалом ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчити стан та результативність управління ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович, та запропонувати кроки щодо удосконалення управління ним умовах сучасних змін.

Методи дослідження: Методи аналізу (виділення та вивчення окремих частин явища). Методи класифікації (групування явищ за певними ознаками). Методи абстрагування (вивчення певних характеристик явища без урахування інших характеристик). Методи спостереження (відстеження змін і положення досліджуваних об'єктів). Методи вимірювання (визначення числових параметрів об'єкта дослідження).

Вивчено сутність, роль і значення малого бізнесу.

Визначено особливості підприємництва та малого бізнесу.

Досліджено теоретичні концепції розвитку та сутності підприємництва.

Зроблено загальну характеристику підприємства.

Охарактеризовано виробничий потенціал ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ.

Визначено результативність роботи підприємства.

Досліджено фактори, що сприяють прийняттю підприємницького рішення.

Вивчено особливості розробки бізнес-стратегії для малих та середніх підприємств.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства.

Результати впроваджені в діяльність ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Підприємство, економічна ефективність, управління, бізнес, зміни, виробництво, бізнес-планування, контроль, ділове підприємництво планування, прогнозування.

KEYWORDS

Enterprise, economic efficiency, management, business, changes, production, business planning, control, business entrepreneurship planning, forecasting.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА	9
1.1. Сутність, роль і значення малого бізнесу	9
1.2. Особливості підприємництва та малого бізнесу	20
1.3. Теоретичні концепції розвитку та сутності підприємництва	29
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ НАЯВНОГО ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ	38
2.1. Загальна характеристика підприємства	38
2.2. Характеристика виробничого потенціалу ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ	48
2.3. Результативність роботи підприємства	55
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН	64
3.1. Фактори, що сприяють прийняттю підприємницького рішення	64
3.2. Особливості розробки бізнес-стратегії для малих та середніх підприємств	73
3.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства	80
Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність дослідження. Швидкий розвиток малого бізнесу пояснюється також його соціально-економічними перевагами, які відображають підвищені вимоги, пов'язані з виникаючими потребами. Малі компанії звільняють великі організації від дрібносерійного виробництва, забезпечують доопрацювання, пробне засвоєння та впровадження нової продукції, краще задовольняють потреби малих ринкових ніш і сильно диференційованого ринку.

Малий бізнес надає хороші можливості для працевлаштування та задовольняє індивідуальні очікування підприємця. Малі фірми мають певні організаційні, управлінські, економічні та соціально-психологічні переваги, що визначаються рядом факторів.

В організаційно-управлінському плані переваги малих компаній зводяться до гнучкої організаційної структури та демократичного стилю управління. З'являється можливість перерозподілити обов'язки, актуалізувати цілі, пов'язати інтерес окремого працівника з кінцевим результатом його праці. У невеликих компаніях переважають неформальні зв'язки між зайнятою робочою силою та горизонтальними потоками інформації, стимулюється ініціатива працівників, значною мірою покладаються на їхні особисті якості та творчі здібності [1].

Перевагою є спрощені, швидкі та гнучкі процедури прийняття рішень, які зазвичай залежать від одного або кількох керівників компанії. Останні, як правило, повинні бути професіоналами, детально знати діяльність підприємства та всебічно висвітлювати всі аспекти цієї діяльності. Досвід показує, що поширеною практикою в управлінні малими компаніями є суміщення функцій.

У невеликій компанії особливе значення надається соціально-психологічному клімату. Воно сприяє швидкому включенню особистості працівника до основної мети з урахуванням її індивідуальних якостей,

можливості самореалізації та задоволення. Дуже важливою характеристикою малих підприємств є пряме і часто неформальне спілкування з персоналом і участь у прийнятті рішень.

Економічні переваги малого підприємства пов'язані з використанням передусім прямого контакту з клієнтами, можливостями зниження витрат виробництва за рахунок спеціалізації, низькими адміністративними та управлінськими витратами, більш ефективним використанням персоналу та обладнання. Виробництво, як правило, є спеціалізованим і забезпечує успішний прорив на ринок. Дослідження діяльності малих фірм показують, що швидкість обороту капіталу приблизно в два рази вища, ніж у великих фірм і корпорацій, що є наслідком коротших термінів виробництва.

Малі компанії використовують науково-технічні відкриття активніше, ніж великі. Великі організації відрізняються більш консервативною інноваційною політикою, орієнтуються найчастіше на вже відомі технології, більш стримано впроваджують нові продукти [2].

Ступінь розробки наукової проблеми. Проблема удосконалення управління підприємством була і залишається в центрі уваги величезної кількості науковців і практиків, у тому числі Ірина Нечаєва, Фединець Н.І., Антошкін В.К. [3] і Шатайло О.А., Гончар М.Ф. і Білик Ю.В., Гординя Н., Артемов, В.Ю., Сингаївська, І.В., Филипенко О.М. і Колеснік Т.С., Шубан М.В., Петруня Ю.Є, Захожай Б.В. і Братусь А.Г. та багато інших.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчити особливості діяльності та управління ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович, та запропонувати кроки щодо удосконалення управління в умовах сучасних змін.

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

- Вивити сутність, роль і значення малого бізнесу.
- Визначити особливості підприємництва та малого бізнесу.
- Дослідити теоретичні концепції розвитку та сутності підприємництва.

- Зробити загальну характеристику підприємства;
- Охарактеризувати виробничий потенціал ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ;
- Визначити результативність роботи підприємства;
- Дослідити фактори, що сприяють прийняттю підприємницького рішення;
- Вивчити особливості розробки бізнес-стратегії для малих та середніх підприємств;
- Розробити пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних досліджень та практичних підходів до удосконалення управління виробничим потенціалом ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович.

Теоретико-методологічною основою кваліфікаційної роботи є системний підхід до вивчення економічних процесів та економічних явищ. У рамках дослідження використано наступні методи дослідження: методи аналізу (виділення та вивчення окремих частин явища); методи класифікації (групування явищ за певними ознаками); методи абстрагування (вивчення певних характеристик явища без урахування інших характеристик), методи спостереження (відстеження змін і положення досліджуваних об'єктів); методи вимірювання (визначення числових параметрів об'єкта дослідження) та ряд інших.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження, проведені в рамках кваліфікаційної роботи, дозволили розробити рекомендації щодо удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін. Новизна даного дослідження полягає в тому, що дана наукова тема дослідження ще недостатньо розроблена на рівні дрібних та середніх суб'єктів

господарювання, особливо в умовах повномасштабної агресії з боку російської федерації.

Практичне значення одержаних в процесі проведених досліджень результатів полягає в визначенні шляхів удосконалення управління ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ в умовах сучасних змін.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні розробки кваліфікаційної роботи доповідались на 12-й Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 08-09 листопада 2024 р.).

Кваліфікаційна робота містить наступні складові: вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки та список літератури. Кваліфікаційна робота представлена на 99 сторінках комп'ютерного тексту, та містить 17 таблиць, 16 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 58 найменувань.

РОЗДІЛ 1. МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Сутність, роль і значення малого бізнесу

В останні 15-20 років в економічній теорії та практиці спостерігається певний інтерес до проблем виникнення, розвитку та процвітання малих компаній. Причина цього явища в тому, що питома вага і значення малого бізнесу постійно зростає як у країнах з розвинутою ринковою економікою, так і в країнах на початку розвитку ринкової економіки.

Малий бізнес є основою для будь-якої ринкової економіки. Відносна частка малих і середніх підприємств у загальній кількості фірм у розвинутих країнах коливається від приблизно 70 відсотків у Великій Британії до понад 95 відсотків у США, Японії, Німеччині та Франції. Вони створюють близько 2/3 нових робочих місць, а їх частка в суспільному продукті становить 40-60 відсотків. У всіх країнах мала компанія є носієм технічного прогресу та інноваційного підприємництва. Важлива роль малого бізнесу в економічному житті підтверджується усталеною думкою про те, що стан малих компаній у країні є своєрідним індикатором загального стану економіки [3].

Зростання сектору малого бізнесу в західних країнах оцінюється як сигнал переходу від управлінської до підприємницької економіки. У нас і в інших країнах Східної Європи спостерігається одночасний перехід до нової економічної системи, до управлінської та підприємницької економіки. Можливості, які відкриває економічна свобода, вигідні не лише керівникам старих підприємств, а й тисячам вільних людей, які хочуть досягти матеріальної основи своєї незалежності, а саме – малого бізнесу [4].

Існують різні думки щодо причин зростання малого бізнесу та самозайнятості в останні роки. Одні фахівці розглядають зростання малого бізнесу як короткочасну реакцію на реструктуризацію великих компаній, інші вважають його продуктом довгострокових змін в структурі економіки,

які, як очікується, дадуть позитивні результати. Як пояснення тенденції до збільшення кількості нових компаній вказується велика кількість макроекономічних факторів, основними з яких є наступні:

1. Зростання сфери послуг. Одна з найбільш примітних характеристик індустріальних суспільств останнього три десятиліття – це збільшення зайнятості у сфері послуг порівняно з виробничим сектором. Оскільки в секторі послуг домінують малі фірми значно більшою мірою, ніж у виробництві, ця зміна повинна призвести до збільшення зайнятості в малих фірмах. Меншою мірою збільшення кількості робочих місць у сфері послуг (так звані «білі комірці») також відображає відокремлення деяких сервісних функцій від виробничих компаній [5].

2. Безробіття. Зростання безробіття в багатьох країнах з перехідною економікою та країнах ЄС за останні роки розглядається як важлива причина зростання малого бізнесу двома способами. По-перше, він виступає як витісняючий і мотивуючий фактор, відкриваючи перед людьми нову можливість – самозайнятість. По-друге, незважаючи на несприятливе середовище, яке він створює, рецесія також може збільшити можливості для бізнесу. У такі періоди збільшується пропозиція дешевого вживаного обладнання та з'являються ринкові ніші для нових, гнучких, спеціалізованих фірм із нижчими сукупними витратами, ніж у великих підприємств.

Однак необхідно зазначити, що безробіття здатне збільшити пропозицію підприємців, але воно не завжди збільшує частку зайнятості малого бізнесу, оскільки нові фірми просто витісняють старі. Тому безробіття виступає як фактор в єдності з іншими наявними, а не самотійно.

3. Зростання доходів і зміни ринкового попиту. Третій макроекономічний фактор, який пропонується для пояснення зростання малого бізнесу, стосується змін на ринках, а не стільки пропозиції підприємців. Вважається, що загальне збільшення наявного доходу в індустріальному світі протягом 1970-х і 1980-х років призвело до зміни моделей попиту від масових, стандартизованих товарів до більш

різноманітних і індивідуальних товарів, які фактично виробляються дрібними виробниками. Гнучкі та спеціалізовані компанії здатні конкурувати та випереджати великі підприємства саме на розширюваних ринках «персональних» товарів. Таким чином, високоякісне ремісниче виробництво явно стимулюється підвищеним попитом на спеціалізовані товари та послуги, які найчастіше пропонують малі фірми, особливо там, де можна створити відповідну форму організації бізнесу.

4. Технічні зміни. Революція в мікроелектроніці та інших виробничих технологіях за останні кілька десятиліть знизилася бар'єри для входу в певні галузі, дозволяючи меншим компаніям бути більш ефективними, ніж великі, і підвищуючи гнучкість обладнання. Поряд зі збільшенням ринкового попиту на спеціалізовані продукти ці технічні зміни покращують здатність малих фірм адаптуватися до ринку. У секторах, де технологічні зміни є значною конкурентною перевагою, і в традиційних секторах, де нові технології можуть підвищити гнучкість, малі фірми використовують свою внутрішню перевагу – здатність швидко реагувати на зміни ринку та здатність виробляти високоякісну та нестандартну продукцію. випуск, який ефективно конкурує з випуском великих фірм, які покладаються на масове виробництво для зниження витрат.

5. Роздробленість великих компаній. Відродження та зростання малих фірм можна пояснити зміненими стратегіями великих фірм. Багато великих фірм наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років реагували на зростання невизначеності ринкового попиту, технологічних інновацій і ринків праці, дезагрегуючи свої процеси та передаючи субпідряд, ліцензуючи чи франчайзингову діяльність [5].

Щодо впливу цього економічного чинника існують різні розуміння, які базуються на регіональних і національних особливостях і закономірностях малого бізнесу, оскільки залежність між дробленням великих компаній і утворенням нових компаній має різне значення за географічними регіонами. Наприклад, Шат і Вітгінгтон припускають, що фірми, створені шляхом

фрагментації діяльності великих підприємств, доречніше вважати залежними субпостачальниками, ніж незалежними фірмами. Інші дослідження показують, що існує тенденція до того, що значна частина засновників нових підприємств є представниками середнього та малого бізнесу [6].

Огляд економічних змін, які вважаються основними причинами збільшення кількості дрібних компаній, показує, що:

- фактори, які впливають на розширення малих підприємств, взаємопов'язані і не діють ізольовано;
- існують відмінності між регіонами та країнами щодо типів нових фірм і процесів, що ведуть до їх створення.

Взаємозалежність економічних факторів і ринкових і технологічних змін є важливою для підвищення потреби в забезпеченні гнучкості виробництва і, таким чином, у забезпеченні значних переваг для малих фірм. Так само економічний спад, збільшення кількості і різноманітності робочих місць у сфері послуг і попит на спеціалізовані нестандартні послуги можна розглядати як стимулюючі фактори для створення нових фірм.

Більшість із зазначених макроекономічних факторів (безробіття, фрагментація та технічні зміни) визначають появу та функціонування малого бізнесу в регіоні Центральної та Східної Європи (особливо в Болгарії). Разом з ними існують історичні та економічні передумови, характерні для країн на початку ринкової економіки, які породжують самостійну ділову ініціативу. Найважливіші з них пов'язані зі зміною моделі економічної системи, виходом держави з більшості секторів національної економіки та законодавчо врегульованою можливістю власників розпоряджатися, управляти та контролювати свою власність. Підприємницька ініціатива, заснована на приватній власності, у поєднанні з низькою капіталообезпеченістю реалізується найвищою мірою через створення малого підприємства [7].

Малий бізнес із властивою йому гнучкістю утверджується на ринку з обмеженою часткою ринку, що не викликає потрясінь у великому капіталі.

Його пріоритетна здатність оперативно реагувати на коливання динаміки ринку робить його особливо привабливим для значної частини потенційного підприємницького класу.

Малий бізнес має також негативні риси та проблеми, які впливають із його природи. Одними з більш важливих є (див. рис. 1.1.):



Рис. 1.1. Негативні риси та проблеми малого бізнесу [8]

У практиці малого підприємництва можна розрізнити традиційні малі фірми та високотехнологічні малі фірми. Зміни, які відбулися у зв'язку з глобалізацією та лібералізацією торгівлі в усьому світі в останні роки, призвели до зменшення порівняльних переваг нижчого порядку (таких як дешева робоча сила, відносно дешева електроенергія тощо). Все більшого значення набувають переваги вищого рангу, а саме потенціал країн для впровадження та розвитку високотехнологічного виробництва, виробництва та експорту товарів з вищим ступенем обробки та вмістом інтелектуальної складової. Приклади таких країн, як Ірландія, Фінляндія та Ізраїль показали, що існує багато форм розвитку і оптимальною є високотехнологічні малі та середні підприємства.

Високотехнологічні малі підприємства мають ряд власних особливостей на додаток до перерахованих ознак традиційного малого бізнесу. Ці компанії спрямовують значну частину свого доходу на наукові дослідження, мають висококваліфіковану робочу силу і залучають, як правило, 1 з кожних 6 працівників для наукових досліджень. Витрати на їх проникнення та утримання на ринку відносно високі, зростають надзвичайно швидко та забезпечують відносно вищі прибутки для інвесторів. На відміну від інших груп малих і середніх компаній, ці підприємства докладають більше зусиль для проведення прикладних наукових досліджень і вдосконалення отриманих науково-технічних знань [9].

Успішні малі підприємства зацікавлені в різкому скороченні часу між початковою концепцією продукту та його виходом на ринок. Інша тенденція, що виникає, пов'язана з сегментацією ринку. Споживачі стають все більш вимогливими, і ця обставина змушує високотехнологічні малі підприємства шукати оригінальні рішення.

В умовах субпідрядної діяльності, що динамічно розвивається, невеликі компанії повинні демонструвати великі технологічні можливості та спроможність, щоб кваліфікуватися як субпостачальники в системі великих консорціумів і міжнародних компаній. У зв'язку з цими тенденціями невеликі високотехнологічні компанії ставлять перед собою високі цілі щодо якості, швидкості створення і виробництва нової продукції та просування на ринок, високої кваліфікації [10].

З матеріалу розміщеному в енциклопедії Вікіпедія стає відомо, що «Малий бізнес (англ. small business) — підприємницька діяльність, сформована на власний ризик, що не суперечить чинному законодавству, створює невелику кількість робочих місць. Мета створення малого бізнесу — це отримання прибутку та/або самореалізація. Для малого бізнесу характерні відносно невеликі розміри, обмежена кількість людей, обмежений обіг капіталу, локальний район операцій та конкретний напрям роботи. Він відіграє значну роль у забезпеченні зайнятості більшості розвинених країн та

країн, які активно розвиваються (в США майже третина робочих місць припадає на фірми, де працює менше 100 осіб), певною мірою забезпечує насичення ринку споживчими товарами та послугами, сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції, структурній перебудові економіки, є засобом досягнення особистого успіху та активно формує середній клас людей. Малий бізнес — важливе джерело інновації. До винаходів, зроблених ним, належать літаки, гелікоптери, персональні комп'ютери, аерозоль та багато іншого» [11].

Завдяки появі та розвитку малого бізнесу національні економіки та суспільства мають справу з рядом складних проблем. Сектор малого бізнесу також покладається на вирішення проблем соціального характеру, що підвищує його значення. Наступний рисунок (1.2.) показує основні функції малого підприємництва.

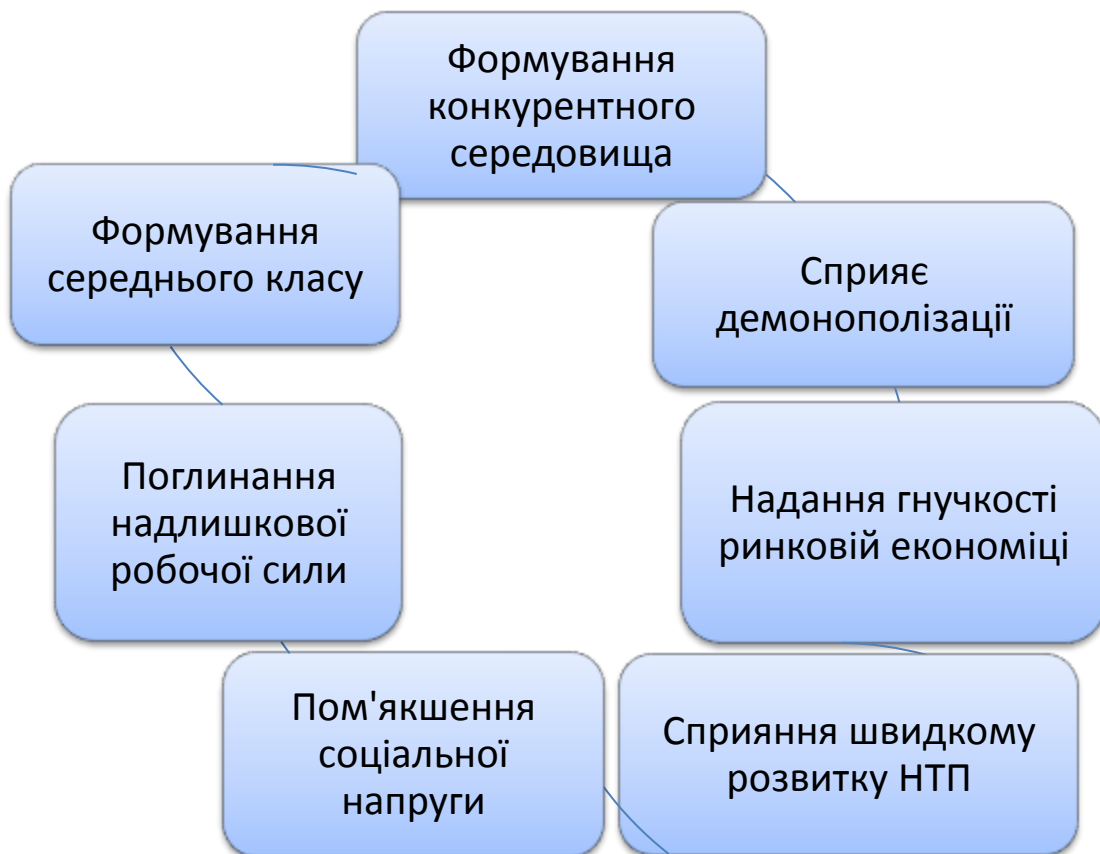


Рис. 1.2. Основні функції малого підприємництва [11]

На макрорівні значення малого підприємництва пов'язане з генерацією економічного зростання в країнах, з подоланням економічних криз,

підвищенням зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць. Розвиток диверсифікованої (диверсифікованої) економічної структури в розвинених країнах є результатом інтенсивної появи малих фірм, що передбачає розвиток нових видів діяльності або розширення бізнесу через відносини з постачальниками та клієнтами. У той же час малі компанії характеризуються економією у споживанні природних ресурсів [12].

Малі компанії відіграють все більшу роль в інтернаціоналізації бізнесу, що особливо важливо в умовах глобалізації. Значення високотехнологічних малих фірм набагато більше. Результатом їх діяльності є безінфляційне економічне зростання, збільшення частки екологічного виробництва, вихід за межі конкретної території та проникнення в інші сфери, підвищення конкурентоспроможності всієї економіки. Ефект від діяльності високотехнологічних малих компаній пов'язаний зі зниженням витрат матеріалів та енергії на одиницю ВВП, підвищенням продуктивності праці та розширенням сфер застосування інновацій шляхом дифузії в традиційних галузях економіки.

Концентруючи у своїх структурних одиницях значну частину вивільнюваної робочої сили, мале підприємництво знижує соціальну напругу і водночас створює реальні передумови для підвищення рівня життя і завоювання соціального престижу підприємницького класу.

Роль малого бізнесу на мікрорівні пов'язана з організаційною раціоналізацією, технологічним або інноваційним розвитком. Мале підприємництво створює передумови для реалізації професійних можливостей особистості, для реалізації її соціальних прагнень. Але найбільша роль малого бізнесу тут – це створення нових робочих місць та підтримка місцевих бюджетів за рахунок відрахувань від податків і зборів, які вони сплачують у відповідному регіоні [13].

Визначення малого підприємництва (МП) є принциповим питанням, яке ще не знайшло чіткого вирішення в економічній теорії та практиці. Існує величезна різноманітність думок, концепцій, моделей і визначень. Деякі з

них належать окремим авторам, інші – міжнародним і національним установам.

Значну кількість визначень малого бізнесу можна узагальнити у дві основні групи:

1. Залежно від походження – визначення, що походять із національних та міжнародних офіційних документів (постанови, закони, укази); визначення, що використовуються в міжнародних крос-національних дослідженнях; визначення, що виражають конкретні позиції авторів у наукових публікаціях.

2. Залежно від використовуваних критеріїв - визначення за використанням розміру компанії (класифікація); визначення за допомогою фаз організації бізнесу (організаційне визначення).

Визначення малого бізнесу за допомогою розміру фірми. Історично малий бізнес бере свій початок понад 4000 років тому, він описаний в історичних записах стародавніх культур – вавилонської, арабської, єгипетської, грецької та римської. Продукти та послуги малого бізнесу в цей період дуже низької якості, а споживачів часто обманюють. Як наслідок, малий бізнес, як правило, не помічається та ставиться під сумнів. Крім того, стародавні вчені Наммрабі і цар Вавилонського царства створили систему з 300 законів для захисту споживачів від «недобросовісних» малих підприємств. Донині оригінали законів, написані на мармурових колонах, зберігаються в паризькому Луврі. Ось як виглядає один із тих законів: «Якщо будівельник, який будує будинок, не збудує його ідеально, і якщо будинок впаде, а власник загине, то будівельника вб'ють». У середні віки, коли домінували релігії, малий бізнес часто засуджувався церквою за його прагнення до прибутку. Ці стосунки між церквою та суспільством тривали і після 19 століття. Тому малий бізнес досі не викликав великого інтересу з боку суспільства [14].

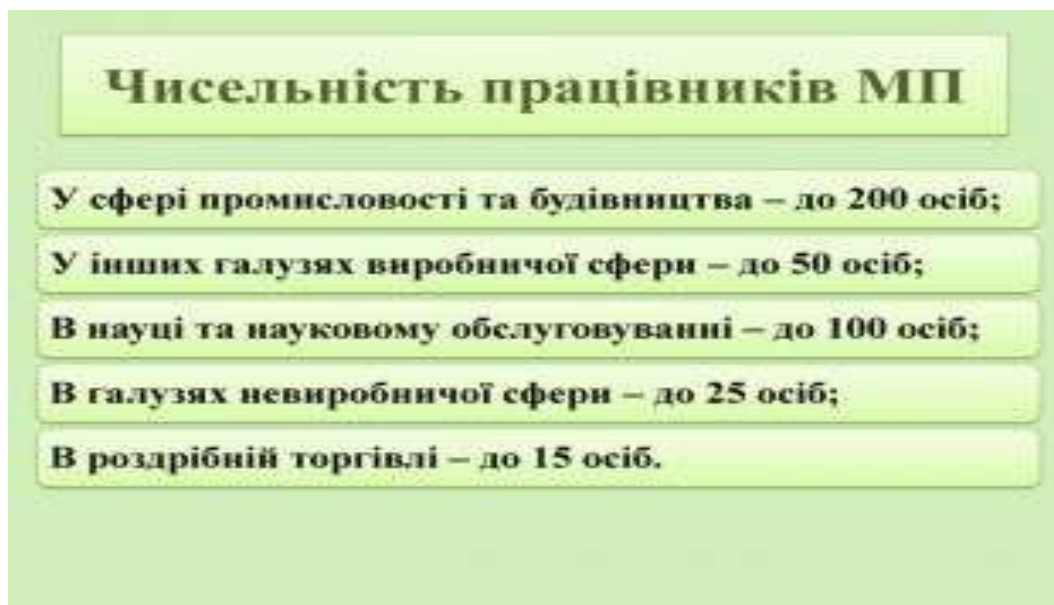
В економічній літературі зустрічаються різні критерії ідентифікації малих підприємств. Використовується понад 50 статистичних критеріїв,

серед яких чисельність персоналу, обсяг виробництва, розмір реалізованого прибутку, вартість основного капіталу, частка ринку, ступінь спеціалізації. Величина цих показників різна в окремих країнах.

Перший закон про малий бізнес був прийнятий у 1953 році в США, коли при уряді США було створено Адміністрацію малого бізнесу (SBA). Метою управління є підтримка малого бізнесу та довгострокове фінансування малого бізнесу. Відповідно до закону, підприємством малого підприємства... вважається підприємство, що перебуває у незалежному володінні та управлінні та не домінує у сфері своєї діяльності.

Наразі АМБ використовує декілька визначень малого бізнесу, які в основному стосуються критеріїв для отримання державних контрактів. У базовому визначенні використовується критерій найнятих осіб, коли йдеться про виробництво та торгівлю. Виробничі фірми вважаються малими, якщо їхня середня кількість працівників становить менше 500 за останні 12 місяців. Також вказано деякі винятки, що стосуються ветеранів війни, інвалідів та за національною ознакою. У таких випадках кількість працівників може доходити до 1000 [14].

В нашій країні використовується наступна градація малих підприємств, прошу звернути увагу на рис. 1.3.



Чисельність працівників МП	
У сфері промисловості та будівництва	– до 200 осіб;
У інших галузях виробничої сфери	– до 50 осіб;
В науці та науковому обслуговуванні	– до 100 осіб;
В галузях невиробничої сфери	– до 25 осіб;
В роздрібній торгівлі	– до 15 осіб.

Рис. 1.3. Чисельність працівників малих підприємств [15]

Значний вплив на уніфікацію критеріїв і визначень, прийнятих в окремих європейських країнах, мають приписи Європейської комісії. Вони також проходять певну еволюцію. Загальним критерієм для малих і середніх підприємств до 1996 р. Європейська комісія вважала працевлаштування, обмежене 500 особами. На основі цього були визначені внутрішні критерії для окремих країн.

У 1996 році Європейська комісія виводить нові рекомендовані критерії, згідно з якими малими вважаються компанії, що відповідають таким вимогам: не більше 250 працівників, обіг не більше 40 млн. ЄСВ, загальні активи на балансі не більше 27 млн. ЕСУ, економічна незалежність.

У цьому ж документі зазначені основні критерії розмежування компаній за окремими типами за зайнятістю. Класифікація включає такі групи:

1. Мікро (дуже малі) підприємства, на яких працює не більше 10 осіб. До цієї групи належать також підприємства, які не мають найманого персоналу і характеризуються т. зв. самозайнятістю власників.

2. Малі підприємства з кількістю зайнятих від 10 до 49 осіб.

3. Середні підприємства, на яких передбачається працевлаштування персоналу чисельністю від 50 до 249 осіб.

Відповідно до вищезазначених критеріїв Євростат збирає інформацію про окремі країни, ще більш детально поділивши їх на групи, які називаються класами. Індивідуальні класи формуються за чисельністю працюючих, а саме: немає працюючих; 1-9 осіб; від 10 до 15 осіб; від 10 до 19; від 20 до 49; від 50 до 99; від 100 до 199; від 200 до 249; від 250 до 499 і понад 500 чол. При обліку зайнятості прийнято підхід повної зайнятості, тобто. також містить інформацію про власників, які працюють у компанії. На поточному етапі, звітуючи про зайнятість у компаніях, мета Євростату

полягає в тому, щоб відрізнити самозайнятість власників від робітників і службовців, зайнятих у компаніях [16].

На додаток до визначень, які вважаються офіційними та служать основою для національних і міжнародних порівнянь і досліджень, можна знайти низку спеціально спрямованих визначень, пов'язаних із конкретними урядовими заходами, програмами та законами.

1.2. Особливості підприємництва та малого бізнесу

У кожній країні, яка організувала свою економіку на ринкових засадах (свобода ділової ініціативи, свобода переговорів, свобода входу на ринок, недоторканність власності тощо), малий бізнес займає значну частку у внутрішньому продукті і забезпечує значну частку в забезпечення економічного зростання.

Наприклад, у країнах Європейського Союзу близько 65% економічного зростання забезпечують малі та середні підприємства. У США понад 90% національного бізнесу, в тому числі близько 14 млн компаній, здійснюють підприємства з чисельністю персоналу до 100 осіб. Крім того, кожна країна створює фінансові, організаційні та правові передумови для підтримки малого бізнесу.

У США роль координатора підтримки становлення та розвитку малого бізнесу виконує USSBA (United States Small Business Administration), заснована в 1953 р. Вона представляє інтереси малого бізнесу в Конгресі США, надає кредити та держ. замовляє, надає спеціальну інформацію та здійснює її підготовку.

Держава створює прямими (державні контракти, гарантії та кредити) і непрямыми засобами (податкові пільги, навчання, інформація) необхідне середовище для розвитку малого бізнесу. У такий спосіб вона реалізує своє конституційне призначення, а саме підтримку та відтворення того, що її створило – приватної власності. Це створює практичну можливість для

формування суспільства вільних, тобто. незалежних від держави людей, які є основою кожного громадянського суспільства і є гарантією самого демократичного розвитку суспільства [17].

Аналіз малого бізнесу вченими та фахівцями в більшості випадків встановлює чітку межу між підприємництвом і малим бізнесом. Підприємницьким бізнесом прийнято вважати високотехнологічні та середньотехнологічні підприємства, а малий бізнес віднесено до низькотехнологічних галузей і сфер діяльності.

На рисунку 1.4. подано перелік можливих суб'єктів малого підприємництва.

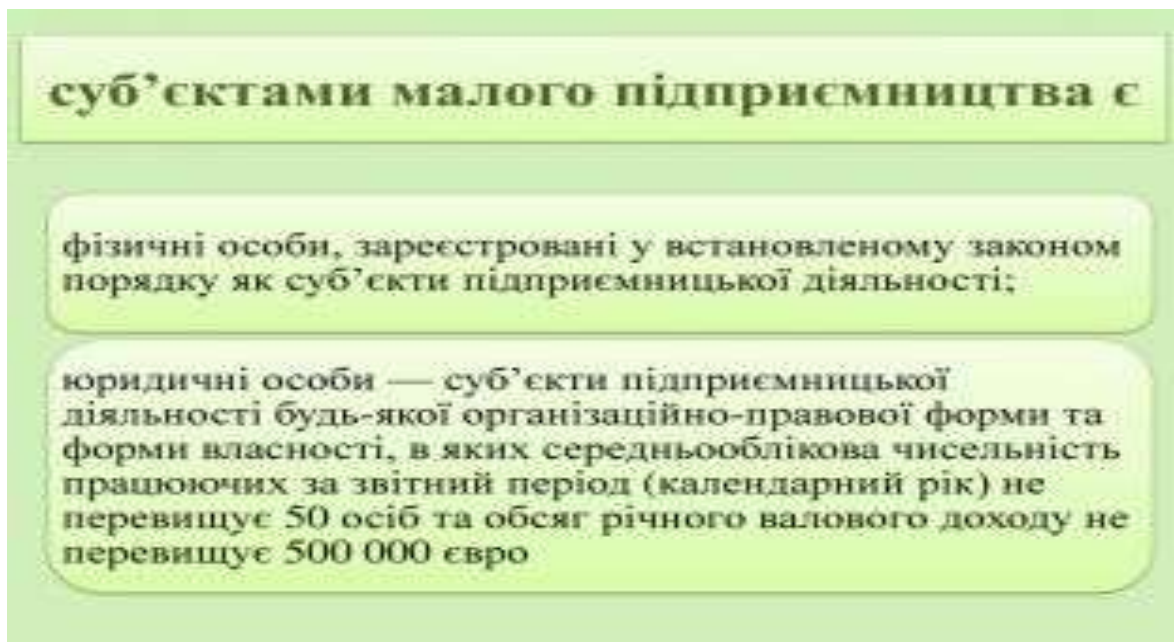


Рис. 1.4. Суб'єкти малого підприємництва в Україні [15]

У більшості випадків вододіл між ними займають інновації, які сприяють зростанню, і ставлення до прибутку. На цій основі будується наступна логічна конструкція: компанія, яка впроваджує інновації, є підприємницькою, яка їх не впроваджує – не є підприємницькою. Але як ми можемо пояснити такою формулою ті факти, що зазвичай високотехнологічні компанії призводять до вивільнення робочої сили, тобто. до скорочення робочих місць, тоді як за останні роки понад 20 мільйонів робочих місць у США та понад 6 мільйонів у Західній Європі були створені малим бізнесом.

Причина такого розуміння підприємництва полягає в наступному:

- підприємництво розуміється як накопичення багатства, а не як інструмент реалізації розвитку суспільства;
- інновації розглядаються та цінуються як основне джерело зростання;
- підприємливість розглядається як вид діяльності, а не як сутнісна характеристика, манера роботи, поведінки, ознака діяльності особистості, можлива в усіх сферах людської діяльності [18].

Будь-який бізнес можна назвати підприємницьким, незалежно від його профілю, розміру та сфери діяльності. Прикладом цього може бути компанія Microsoft В. Гейтса з її черговим програмним продуктом, впровадженим у всьому світі. Поведінка державного університету, який відкрився одночасно з навчанням у т. зв держзамовлення та платне навчання, за допомогою якого він залучає додаткові кошти на своє утримання. Підприємницькою є і поведінка викладача, який разом зі своїм колективом студентів організовує виробництво нового бухгалтерського продукту.

Однак їхня мета не тільки отримати прибуток, але більше побачити свої ідеї одягненими в практичне рішення, тобто. розвиток вашої ідеї, а з нею і практики. Спільним у них (хоча у всіх різні цілі) є те, що вони сильно впливають (у прямій залежності від свого місця в бізнесі) на середовище, в якому працюють, а точніше, сприяють його розвитку.

Це дозволяє нам резюмувати, що будь-який бізнес, який зрештою веде до розвитку навколишнього середовища та суспільства, є підприємницьким, а підприємець у малому бізнесі – це будь-який малий виробник, торговець, учений, який відкриває, створює та пропонує нові переваги суспільству.

За останні роки від централізованої до ринкової економіки, що характеризується свободою економічної ініціативи в країні, було зареєстровано тисячі малих і середніх компаній. Понад 90% усіх підприємств у країнах Європейського Союзу також є малими та середніми

підприємствами (МСП), і вони забезпечують понад 60% усієї зайнятості робочої сили.

Малий бізнес як форма вираження можливостей і здібностей особистості і як засіб реалізації розвитку болгарської промисловості має значні шанси набути рис підприємницького малого бізнесу. Якщо узагальнити дослідження, проведені різними організаціями та фахівцями, то можна виділити кілька важливих переваг розвитку малого та середнього підприємництва в країні:

- вони є джерелом посилення конкуренції на ринку;
- генератор на нових робочих місцях;
- мати більшу гнучкість у кризових ситуаціях;
- мають більш гнучку внутрішню організаційну структуру та можливість швидшого та легшого впровадження інновацій;
- вони є сприятливим місцем для розвитку підприємницьких здібностей і ділової культури;
- вони ближчі до кінцевого споживача, швидше й ефективніше реагують на його потреби [19].

Малі та середні підприємства (МСП) є джерелом швидкого економічного зростання. У багатьох країнах Європейському Союзі, МСП перевищують 99% від загальної кількості підприємств. З них 89,6% — мікропідприємства. На малих підприємствах кількість працівників на 30% більше, ніж на мікропідприємствах, і в 2 рази більше, ніж на середніх підприємствах. 50% малих підприємств займаються торгівлею, 12% — переробною промисловістю, 10% — операцією з нерухомістю та бізнес-послугами в готельному та ресторанному господарстві. Найменше високотехнологічних та інноваційних МСП.

МСП недостатньо активні для іноземних інвестицій. Стратегії МСП мають короткостроковий горизонт і не враховують можливості та ризики, пов'язані з Європейським Союзом. Цінова конкуренція є основною стратегією, яка прирікає їх на ринки з низьким попитом і сильною

конкуренцією. Вони не виявляють достатнього інтересу до кваліфікації менеджерів, а навчання кадрів не є найпопулярнішим. З точки зору маркетингової діяльності, 2/3 цих підприємств мають лише інформацію про те, як їхній продукт сприймається клієнтами. Інформація про тенденції на відповідному ринку обмежена і базується на особистих контактах. Небагато МСП використовують Інтернет як джерело інформації для свого бізнесу. Лідери в секторі малого та середнього бізнесу більш схильні впроваджувати нові технології [20, 21].

Отже, діяльність МСП у процесі європейської інтеграції має бути спрямована на: надання інформації та аналізів, запровадження сертифікатів якості, навчання менеджерів, сприяння інноваціям, захист інтелектуальної власності, допомогу у забезпеченні фінансових ресурсів. На рисунку 1.5. показано умовний поділ малих підприємств на види.

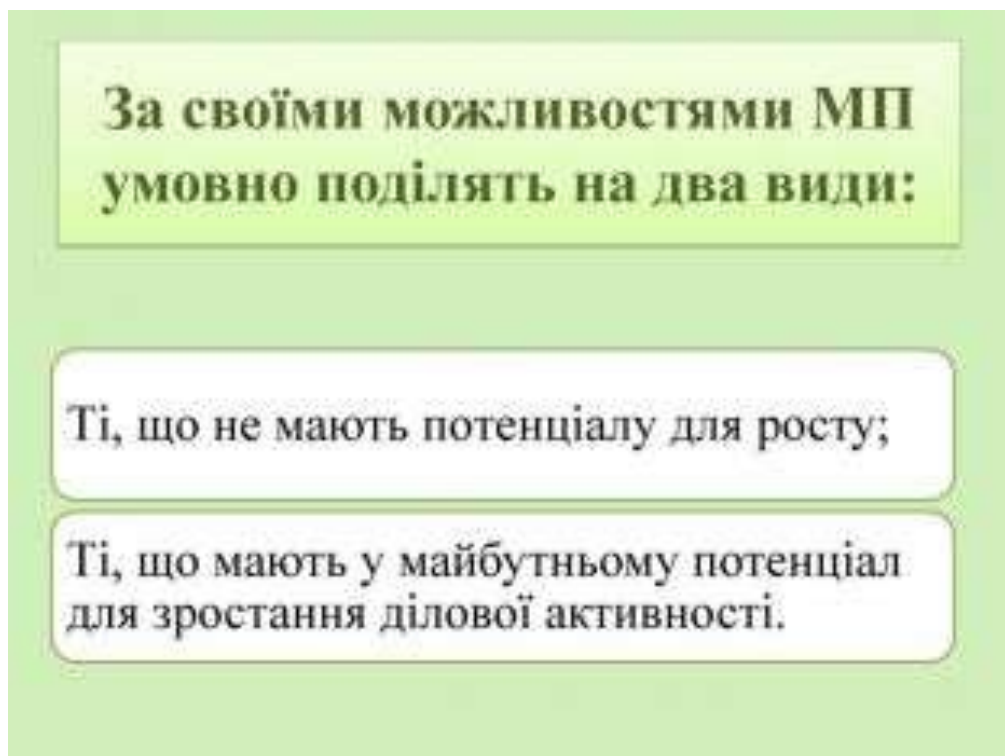


Рис. 1.4. Умовний поділ малих підприємств на види [15]

Підприємництво є відносно новим поняттям і стало предметом дослідження вчених лише з початку 20 століття. Але це не означає, що вона, як особливість людської діяльності, не існувала раніше. У народній

психології більшості стародавніх, а також новітніх народів ознака заповзятливості приписувалась не лише окремим особам, родинам, містам (наприклад, Венеція та Генуя), а й цілим націям (євреям, греки).

Етимологічно слово *entrepreneur* походить від французького «підприємець» і в буквальному перекладі означає посередник між двома сторонами, а «*entrepreneuring*» означає починання. У такому значенні воно пройшло століттями, і його зміст розкриває одну з найбільш притаманних йому характеристик, а саме - отримання значної частини прибутку (приблизно чверті) посередником при виконанні ним завдання продажу. окремих виробів. Він був сплачений як компенсація власником товару через ризик, прийнятий на себе посередником.

Термін «підприємець» був нав'язаний у середні віки і стосується організаторів і будівельників великих архітектурних проектів, таких як собори, базиліки, форти, міські громадські будівлі тощо. Його творцем вважається французький вчений економіст Рішар Кантільон, який прийняв «ризик» з боку підприємця як його найважливіша і істотна характеристика.

Річард Кантільон каже, що підприємництво полягає в тому, щоб ризикувати купувати за певними цінами та продавати за невизначеними цінами. Цю функцію прийняття ризику дав визначення Р. Кантілова, коли він вперше використав слово підприємництво на початку 18 століття [22].

На початку 19 століття Жан Батист Сей представив нове тлумачення підприємництва як функції тих, хто потребує капіталу, на противагу тим, хто ним володіє. Він вказує, що саме діяльність англійських підприємців лежить в основі промислового розвитку Англії, визначаючи її роль як інтегруючого фактора трьох основних виробничих елементів — землі, капіталу та праці. Це визначення змусило багатьох задуматися, чи має підприємництво якусь унікальну функцію чи є формою управління.

Один із відомих економістів А. Сміт, хоч і не відводить особливого місця оцінці підприємця в економічному розвитку суспільства, обґрунтовує деякі найважливіші принципи, на яких згодом будується вся система

вільного підприємництва. Стосовно ідеї принципів організації ринкового суспільства він писав: кожна людина, доки вона не порушує закони справедливості, абсолютно вільна переслідувати власні інтереси своїм власним шляхом і приносити свій промисловий характер діяльності і його капітал у конкуренцію з промисловою діяльністю і капіталом інших людей або класів людей. Таким чином, А. Сміт припускає пізнішу інтерпретацію економічних свобод індивіда, засновану на священному праві на захист свого особистого інтересу. Друга передумова подальшого розвитку підприємництва була закладена А. Смітом у формулюванні ідеї поділу праці, яка згодом стала методологічною основою поділу знань, здійсненого Ф. фон Хайеком. Це, як буде показано далі, стає однією з основоположних тез для функції підприємця в суспільному розвитку [23].

На перший погляд, творчість Ф. фон Хайєка надто далека від проблем підприємництва. Але це лише перше враження. Насправді, якщо ми подивимося на всю роботу цього видатного представника австрійської школи, то знайдемо три фундаментальні для розвитку підприємництва:

А) Поділ знань і їх роль у процесі відкриття, що означає, що знання, необхідні підприємцем є знання про те, де «шукати знання», а не сама ринкова інформація. Таке знання за своєю природою є неявним знанням.

Б) Індивідуалізм, який означає, що кожен індивід повинен переслідувати власний інтерес і власні плани, що з практичної точки зору означає:

1. право робити власний вибір;
2. право власності;
3. свобода ініціативи;
4. свобода переговорів;
5. свобода пересування

В) Роль підприємця в конкуренції як процедури виявлення, що практично означає, що конкуренцію слід ... розглядати як процедуру виявлення таких фактів, які, якби ви не вдалися до неї, не бути нікому не

відомим або, принаймні, не використовувався б. Саме таку роль Хайек відводить підприємцю [24].

Перше комплексне методологічно обґрунтоване дослідження ролі підприємця в суспільному розвитку здійснив австрійський вчений Й. Шумпетер у 1911 р. Однак його головна теза суперечить основним положенням класичної економічної теорії, а пізніше кейнсіанської теорії, яка незалежно від різни вихідні точки повністю погоджуються щодо влади ринку в їхніх моделях і розвитку суспільства.

Й. Шумпетер усвідомлює, що класична теорія не дає достатньо точного відображення економічної реальності, що вона є лише (що властиво всім економічним теоріям) формулою мирного життя вчених і державних діячів. Вона потрібна їм як основа, на якій можна будувати правила функціонування бізнесу – податки, збори, мита тощо. Тому основним постулатом усіх відомих економічних теорій (класичних, неокласичних, некейнсіанських) є рівність, рівновага між певною кількістю ресурсів. Але будь-яка рівність чи рівновага виключають людину, людський фактор. У цих теоріях підприємця не існує, або якщо він і існує, то він є лише елементом т.зв. зовнішнє середовище. У цих випадках роль провокатора розвитку бере на себе або держава, або ринок. Й. Шумпетер першим поклав на підприємця функцію провокатора, носія розвитку [25].

Основою розвитку, вказує Й. Шумпетер, є людська здатність створювати і вводити в користування нові речі, тобто «створення нових комбінацій» або «інновацій», які він розглядає як:

- ще невідоме благо для споживачів;
- впровадження нового методу виробництва;
- освоєння нового ринку, нової ринкової ніші;
- нове джерело сировини, організація або реорганізація;
- організаційні інновації.

Дослідження Шумпетера в його праці «Теорія економічного розвитку» (1911) додали поняття інновації до визначення підприємництва, він також

підкреслив роль і відповідальність підприємця у створенні та підтримці економічних процесів. Хоча в його роботі, присвяченій діловим циклам, рівновага розглядається як нормальний стан, він визнає, що основним джерелом нерівноваги є підприємець. Крім того, дослідники підприємницьких процесів поділяють думку, що підприємництво передбачає створення нових підприємств і що підприємець є їх засновником. Водночас, зазначає він, підприємець є носієм ризику. Теза, яку пізніше підтримав П. Друкер. Цю функцію він відносить до власника капіталу, що не дає повного визначення сутності підприємця [26].

1.3. Теоретичні концепції розвитку та сутності підприємництва

Вагомий внесок у розвиток теорії підприємництва, безсумнівно, зробив Ізраель Кірцнер, один із новітніх представників австрійської школи, представленої головним чином Людвігом фон Мізесом і Фрідріхом фон Хайєком. Ринок, пише він, що складається з економічних і максимізуючих індивідів, не породжує ринковий процес, який ми прагнемо зрозуміти. Для виникнення ринкового процесу потрібен ще один елемент, який не стає зрозумілим у вузьких концептуальних рамках (неокласичної) економічної поведінки. Цей елемент ринку визначається як підприємець.

До такого висновку прийшов І. Кірцнер, аналізуючи труднощі традиційної економічної теорії у практичному застосуванні фундаментальної теоретичної тези про індивідуальний вибір та його максимізацію. Він вважає, що неправильне уявлення неокласичної теорії про підприємництво як дефіцитний ресурс є фундаментально неправильним. Натомість він сформулював тезу про пошук нових можливостей, про відкриття. Як зазначає далі сам І. Кірцнер, відкриття не може бути сплановано жодною системою, але умови для нього можуть бути створені через розвиток децентралізованого процесу підприємництва.

Основний внесок І. Кірцнера в теорію підприємництва, однак, полягає в тому, що він пов'язує інновацію та інтерпретацію у взаємозалежне ціле. Він далі розвиває ідею класичної економічної теорії про індивідуальний вибір у заздалегідь визначених межах і цілях, приймаючи можливість для індивіда (у даному випадку підприємця) вийти з первинної інтерпретаційної системи та створити нову. Таким чином він відводить підприємцю провідну роль у розвитку, визначає його функцію провокатора розвитку економіки [27].

Характеристика малого підприємства як елемента економіки наведена на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Мале підприємство як елемент економіки [15]

Інновація, зазначає П. Друкер, якого також називають батьком сучасної теорії підприємництва, є «специфічним знаряддям підприємців, засобом, за допомогою якого вони використовують зміни у власних інтересах як сприятливу можливість для реалізації різних речей чоловічої діяльності».

Підприємці, як носії інновацій, сприймають зміни в економіці як щось нормальне та здорове. Але П. Друкер робить щось більше, що забезпечує йому провідне місце серед науковців, які вивчають підприємництво. Він

поєднує підприємців, інновації та розвиток в одне ціле – підприємницьке суспільство, припускаючи, що не політики, економісти та власники капіталу розвивають суспільство, а підприємці [28].

Це він помічав уже у Й. Сея та Й. Шумпетера, але в них ця конструкція ще недостатньо чітко виділена і сформульована. Вони, підприємці, не викликають зміни (вони існують об'єктивно, тобто незалежно від них), але вони «шукають змін, реагують на них і використовують їх як можливість». І роблять це в межах усього суспільства, в усіх його сферах і діяльності.

П. Друкер вносить ясність в одне з найбільш дискусійних питань у підприємництві - про особистісні характеристики підприємця. Він зазначав, що Підприємництво – це лінія розмежування як для окремих осіб, так і для організацій. Це не особиста відмінність. Кожен, хто має здатність приймати рішення, може навчитися стати підприємцем і діяти так. Тому підприємливість – це більше поведінка, ніж риса особистості. Кожен, хто вміє брати відповідальність, приймати рішення, бути стійким до тиску, поєднувати знання про різні ресурси тощо, може бути підприємцем, але також будь-яким іншим. Протилежні якості не дали б нікому шансу в будь-якій сфері людської діяльності [28].

Історично виставка розкриває деякі з найвідоміших теоретичних концепцій розвитку та сутності підприємництва. Представлення ширшого спектру поглядів авторів, викладених у хронологічному порядку, щодо розвитку підприємницької ідеї дає змогу більш детально розглянути цю проблему:

- Річард Кантільон: Підприємець – це людина, яка ризикує, бо відрізняється від особи, яка надає капітал.
- Жан Батист Сей: підприємець переміщує економічні ресурси із зони з нижчою продуктивністю в зони з вищою продуктивністю та вищим доходом.
- Йозеф Шумпетер: підприємець – це новатор, який впроваджує розвиток.

- Ізраїль Кірцнер: Підприємець – це той, хто бачить можливість отримання прибутку.
- Джек Хай: поєднує підприємця з креативністю та судженням про ситуацію.
- Пітер Друкер: Підприємці шукають змін, реагують на них і використовують їх як можливість (для отримання прибутку).
- Альберт Шапіро: підприємець бере на себе ініціативу, організовує соціально-економічні механізми та приймає ризик збитків від діяльності.
- Роберт Гірш: Підприємництво - це процес створення чогось іншого, що має цінність, що супроводжується присвятою необхідного часу та зусиль, прийняттям фінансового, фізичного та морального ризику та отриманням як компенсацію фінансової та моральної винагороди.

З наведених визначень видно, що збагачення та розширення змісту понять підприємництво, підприємець відображають збагачення та розширення змісту поняття управління підприємством. Поступово в підприємницьку діяльність включаються не тільки економічні та технічні аспекти, а й соціальні, моральні, інформаційні, культурні тощо. Наприклад, для одних підприємець – відкривач ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних, людських), для інших – носій нового, для третіх – людина, яка ризикує, а натомість отримує матеріальні та моральні винагороди. від суспільства, як-от багатство та суспільне визнання, для інших він є носієм нової культури тощо [29].

Незважаючи на різницю в тезах і концепціях про підприємництво та його суб'єктивного носія - підприємця, існує відносний консенсус щодо того, що підприємець є:

- носієм ініціативи дії або її ініціатором;
- творець або першовідкривач нової корисності;
- організатор нової діяльності;
- конструктивний трансформатор економічної системи;

- носій ризику;
- предмет процедури виявлення;
- шукач нових знань.

Проте кожне різне визначення та оцінка несе в собі особливості точки зору дослідника. Підприємництво здійснюється у всіх професійних сферах бізнесу – від освіти до космічних технологій, незалежно від сфери діяльності. Таким чином, комплексне визначення підприємця (якщо це можливо) має базуватися на таких опорних моментах:

- підприємець створює (або провокує створення) щось нове і використовує це як можливість отримання прибутку (що принципово відрізняє його від вченого-першовідкривача) ;
- підприємець створює нову корисність або відкриває нову корисність вже відомого товару, старого товару чи послуги;
- підприємець мобілізує та організовує всі необхідні ресурси для здійснення діяльності;
- підприємець бере на себе ризик із результатом негативних (банкрутство, розорення, моральна депресія тощо), а також позитивних наслідків (прибуток, капітал для подальших починань, моральне задоволення від досягнутого);
- підприємець створює та чинить тиск (зазвичай за допомогою фінансових інструментів, таких як ціна кредиту, ціна продукту тощо) на конкурентне середовище, таким чином надаючи початковий поштовх до зміни економічної системи;
- підприємець є суб'єктом конкуренції як процедури виявлення знань про те, де «шукати знання» [30].

Розширення сфери цілеспрямованого господарювання і розвиток суспільства в однаковій мірі передбачають розвиток різноманіття форм підприємницької діяльності. Тому не виключено, що з подальшим розвитком можуть з'явитися й інші, нові характеристики підприємницької діяльності,

які сьогодні ще невідомі. Наступний рисунок (1.6.) показує роль малих підприємств в суспільстві.



Рис. 1.6. Роль малих підприємств в суспільстві [15]

Якщо багато спеціалістів у своїх аналізах зосереджуються на економічній функції підприємництва, інші звертають увагу на дослідження особистісних характеристик підприємця. Багато зусиль докладається для розкриття психологічних і соціологічних витоків підприємництва. Ці дослідження підкреслюють деякі загальні характеристики підприємців, такі як орієнтація на інтуїтивне мислення, схильність до ризику тощо.

Хоча ризик є важливим елементом підприємницької поведінки, очевидно, що багато підприємців несуть цей ризик неохоче і лише після того, як вони зробили докласти значних зусиль, щоб забезпечити себе необхідними фінансовими та іншими ресурсами. Досить показовою в цьому плані є заява успішного підприємця. Він каже: Я розумію ризик і винагорода так, що для мене це має бути винагорода, а для інших я залишаю нести ризик.

Зрозуміло й інше: творчість не є необхідною умовою для підприємництва. Багато успішних підприємців просто вміють копіювати

інших, і їх можна вважати новаторами та творцями лише тоді, коли ми розширюємо це визначення за певні межі еластичності.

З точки зору управління не дуже доцільно визначати одні економічні функції як підприємницькі, а інші ні, так само як не доцільно визначати одних осіб як підприємців, а інших ні. У першому випадку речі мають більше семантичне, ніж практичне значення, тоді як у другому часто особи, які роблять успішні спроби у сфері підприємництва, іноді не вписуються в оцінки академічних стандартів особистісних якостей підприємця [31].

Вважається, що підприємництво можна більш вдало визначити як невпинне пошук можливостей без урахування наявних засобів. Крім того, слід підкреслити, що підприємництво починається з виявлення такої можливості і закінчується пожинанням плодів праці.

Водночас визначено шість критичних аспектів, які відрізняють підприємницьку поведінку від адміністративної. Цими шістьма аспектами є: стратегічна орієнтація; пошук і залучення сприятливих можливостей; процес прив'язки ресурсів; концепція ситуаційного контролю над наявними ресурсами; концепція управління та політика винагороди.

Підсумовуючи, реалізацію підприємницької ініціативи можна також розглядати як процес об'єднання ресурсів – працівників, будівель, споруд, споживачів, постачальників, грошей. На жаль, тільки дуже багаті підприємці можуть легко вирішити це завдання. Однак для більшості підприємців об'єднання цих ресурсів є критично важливим процесом у запуску бізнесу. Графічно цей процес можна зобразити за допомогою так званої підприємницької каруселі.

Підприємець може піднятися на карусель в будь-якій її точці. Припустимо, що він вперше прийшов до банку з ідеєю – пропозицією в голові, але без достатньої документації на її підтвердження. У результаті його відправляють з категоричною відмовою та пропозицією повернутися знову, коли все проясниться. Водночас банкір шукає більше інформації про можливі продажі пропонованого продукту на ринку. Зустрічаючись із

потенційними споживачами, підприємець отримує запитання щодо надійності продукції, ціни, підтримки ринку, страхування продукції тощо. З іншого боку, неможливість виробляти без будівель та обладнання змушує підприємця зустрічатися з потенційними постачальниками, які, однак, заявляють, що будуть надати необхідні приміщення, але тільки за готівку. Однак кредитор вимагає банківських гарантій. Так коло на практиці замикається.

За своєю суттю підприємництво – це процес, у якому народжується новий бізнес. Але питання полягає в тому, які ключові компоненти, зібрані разом, допомагають почати бізнес. Джон Бірч представляє підприємницьку модель наступним чином [32].

Представлена Д. Бірчем підприємницька модель складається з шести блоків. Серед них найбільше значення виділяє блок венчурного інкубатора. Саме тут зароджується підприємницька ідея, для чого, звісно, необхідно багато умов, таких як джерела фінансування, кваліфіковані консультанти, інформаційна мережа, лабораторна та комп'ютерна техніка тощо. Підприємницька ініціатива повинна починатися з цього блоку, який до знайти реалізацію у створенні нового бізнесу.

Блок підприємців не менш важливий, адже без особистості амбітного підприємця, який постійно шукає можливості, весь цей процес втрачає сенс. На практиці це суб'єкт, який покликаний рухати прогрес.

Що стосується блоку, який розкриває необхідну базу для розвитку підприємництва, і блоку різних органів і організацій, які можуть надати допомогу і запропонувати співпрацю в цьому напрямку, то вони є об'єктивною необхідністю. Від того, наскільки ці умови існують чи відсутні, відповідно залежить і можливість більш повного розвитку підприємницької функції.

У якості п'ятого та шостого блоків у моделі Д. Бірча показано можливі результати, які досягаються в результаті підприємницької діяльності з реалізації нового продукту.

В Енциклопедії підприємництва (1982), складеній С. Кентом, Д. Секстоном і К. Веспеком, стверджується, що підприємництво — це цілеспрямована, успішна діяльність із створення, підтримки та розвитку прибуткового бізнесу [33].

Висновки до розділу 1

1. Малий бізнес є основою для будь-якої ринкової економіки. Відносна частка малих і середніх підприємств у загальній кількості фірм у розвинутих країнах коливається від приблизно 70 відсотків у Великій Британії до понад 95 відсотків у США, Японії, Німеччині та Франції. Вони створюють близько 2/3 нових робочих місць, а їх частка в суспільному продукті становить 40-60 відсотків.

2. У всіх країнах мала компанія є носієм технічного прогресу та інноваційного підприємництва. Важлива роль малого бізнесу в економічному житті підтверджується усталеною думкою про те, що стан малих компаній у країні є своєрідним індикатором загального стану економіки.

3. Зростання сектору малого бізнесу в західних країнах оцінюється як сигнал переходу від управлінської до підприємницької економіки. У нас і в інших країнах Східної Європи спостерігається одночасний перехід до нової економічної системи, до управлінської та підприємницької економіки. Можливості, які відкриває економічна свобода, вигідні не лише керівникам старих підприємств, а й тисячам вільних людей, які хочуть досягти матеріальної основи своєї незалежності, а саме – малого бізнесу.

4. Існують різні думки щодо причин зростання малого бізнесу та самозайнятості в останні роки. Одні фахівці розглядають зростання малого бізнесу як короткочасну реакцію на реструктуризацію великих компаній, інші вважають його продуктом довгострокових змін в структурі економіки, які, як очікується, дадуть позитивні результати.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ НАЯВНОГО ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ зареєстроване 06.08.2004 року за юридичною адресою Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Оренбурзька. Власником підприємства є Нурулаєв Аріп Зайнудінович. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних, - стан ФОП - Не перебуває в процесі припинення [33].

В наступній таблиці показано види діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Види діяльності ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ [33]

Основний	Інші
52.10 Складське господарство	77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ був зареєстрований у 06.08.2004 р. (20 років 3 місяці). Це динамічна компанія, яка займається складським господарством та наданням в оренду машин, устаткування та товарів. Компанія набирає 7 постійних працівників, але в залежності від сезону кількість збільшується до 20-25 осіб. Сезонні працівники набираються з околиць підприємства.

Вся влада над ФОП-ом належить Засновнику, який безпосередньо відповідає за формування як організаційної структури підприємства, так і його структури управління та затверджує персональний склад. На

підприємстві сіснує бухгалтерію на чолі з головним бухгалтером та відділ кадрів. Ці дві посади обіймає власник підприємства за сумісництвом.

На підприємстві працюють семеро людей. Якісний склад працівників компанії наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Якісний склад працівників ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ у 2023 р.

Професія	Кількість, осіб	% до загальної кількості	Стать
Директор	1	14,29	Чолвіча
Основні робітники	5	71,42	Чоловіча
Різноробочий	1	14,29	Жіноча
разом	7	100,00	-

Таким чином, маючи лише сімох працівників, це підприємство однозначно є малим підприємством. Використаємо графічний метод для ілюстрації розподілу працівників підприємства по категоріях, рис. 2.1.

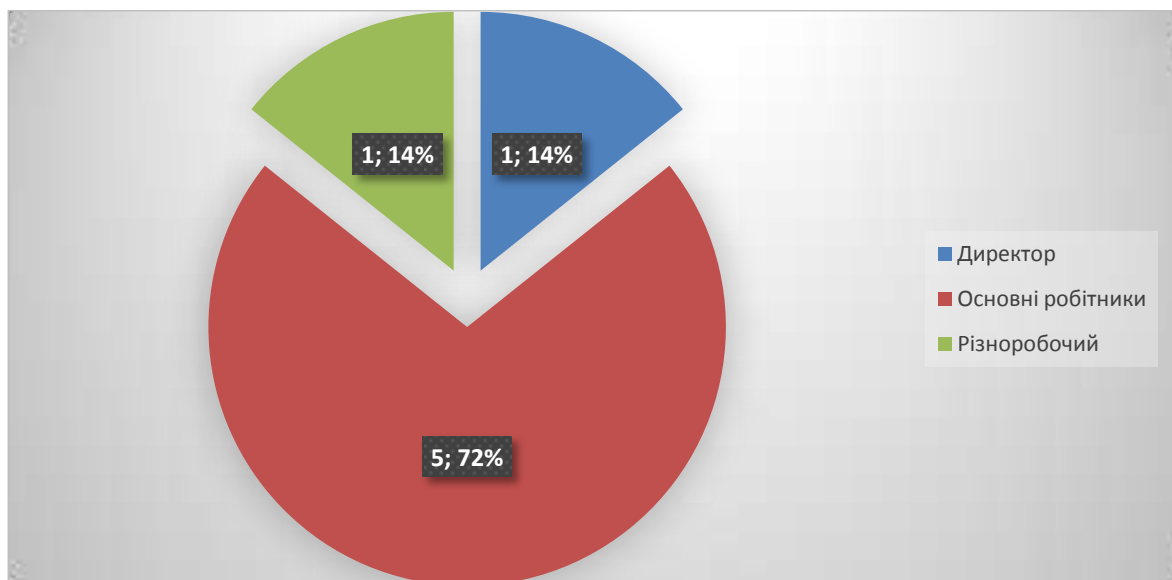


Рис. 2.1. Розподіл працівників підприємства по категоріях

Основною метою створення компанії було отримання прибутку шляхом задоволення потреб населення та бізнесу в товарах та послугах, які надає ПІДПРИЄМСТВО Нурулаєва Аріпа Зайнудіновича. В господарюючому суб'єкті відсутнє розподілення на керівний персонал і технічним персоналом, що є шкідливим, оскільки відсутня ефективна система управління.

До найманих працівників належать усі особи, які працюють на підприємстві за трудовим договором (постійна або тимчасова робота, повний або неповний робочий день, повний або неповний робочий тиждень, повний або неповний робочий тиждень) у певний час або період. Склад і структура персоналу залежить від функціонального розподілу праці на підприємстві.

Для ілюстрації розподілу працівників підприємства за статтю також використаємо графічний метод рис. 2.2.

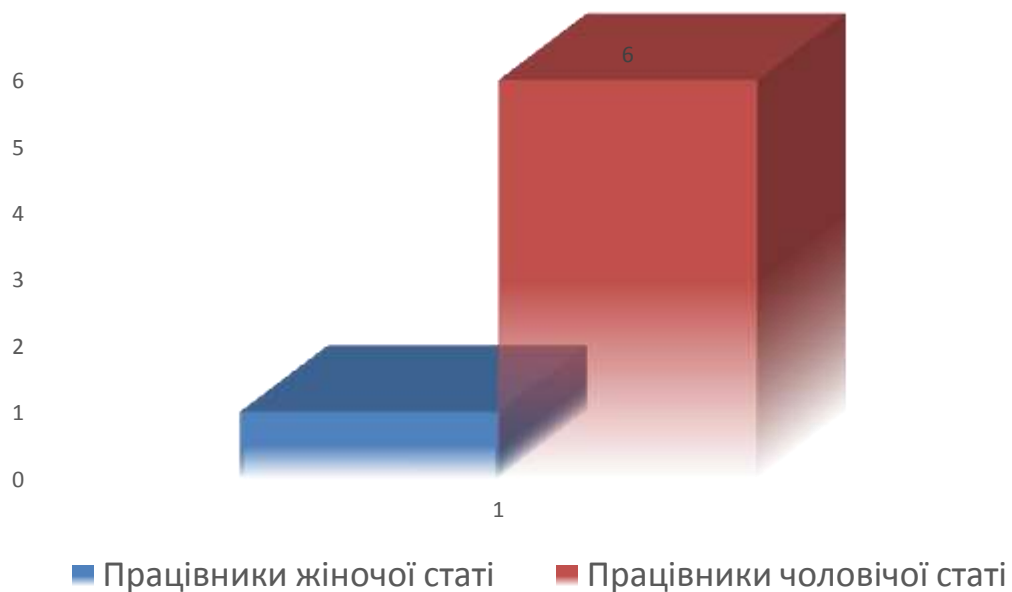


Рис. 2.2. Розподіл працівників підприємства за статтю

Таким чином, працівники чоловічої статі складають до 86% від загального числа працюючих на підприємстві.

Розрізняють чотири основні види функцій, що має взяти на себе керівництво будь-якої компанії:

- Виконавча - її реалізація здійснюється в рамках основних виробничих процесів, безпосередньо пов'язаних з предметом діяльності підприємства;
- Розвиток - її реалізація спрямована на розробку короткострокової та/або довгострокової політики підприємства (технологічної, економічної, інноваційної, інвестиційної, ринкової тощо);
- Адміністрування - пов'язане з управлінням підприємством і забезпечує реалізацію його політик та різних видів стратегій;
- Послуги - підтримують нормальну діяльність і виконують вищезазначені функції (розробка, управління, менеджмент).

В таблиці 2.3 визначається динаміка коефіцієнта використання планового фонду робочого часу ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ.

Таблиця 2.3

Використання планового фонду робочого часу підприємства

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2019
Чисельність працюючих, чол.	6	6	6	7	7	116,67
Норма витрат часу 1 працівника, люд.-год.	1992	2000	1992	1992	1992	100,00
Плановий фонд робочого часу, люд.-год.	11952	12000	11952	13944	13944	116,67
Всього відпрацьовано, люд.-год.	11772	11688	11844	11420	13121	111,46
Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу	0,985	0,974	0,991	0,819	0,941	-0,044

Компанія класифікується як мале підприємство. Збільшення кількості працівників на 16,67% фактично означає збільшення на одного працівника. Річну норму часу, відпрацьовану одним працівником, можна розрахувати, помноживши кількість робочих днів ($365-105-11=249$ днів) на кількість годин

у зміні (8 годин). Це означає 1992 людино-години. Слід також зазначити, що у 2016, 2020, 2024 і т.д. цей показник становить 2000 людино-годин.

Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що коефіцієнт використання робочого часу ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ протягом усього досліджуваного періоду був меншим за 1, що свідчить про те, що компанія не повністю використовує наявний кадровий потенціал.

На рисунку 2.3. показано динаміку на підприємстві такого показника як Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу.

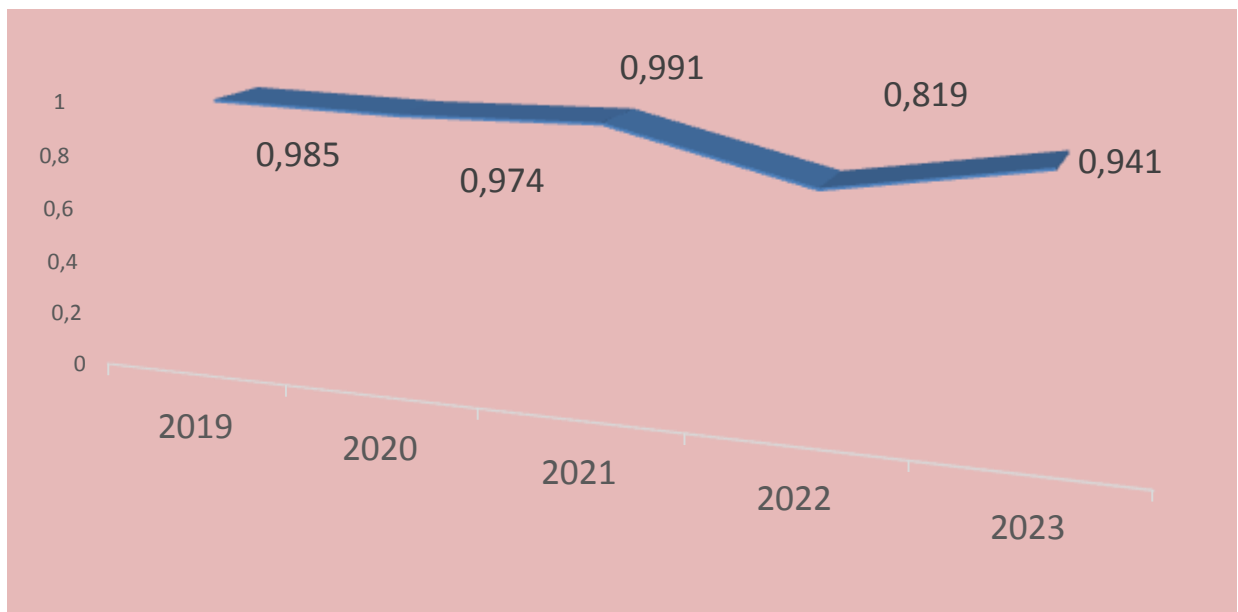


Рис. 2.3. Коефіцієнт планового фонду використання робочого часу в ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ

Можна побачити відчутне зниження рівня даного коефіцієнта у 2022 р. Це безросередньо корелюється з початком повномасштабного вторгнення в нашу країну з боку Російської Федерації.

З функціональної точки зору персонал компанії можна розділити на п'ять основних груп/категорій

- Працівники - виконують виконавчі функції. Це ті, хто бере безпосередню участь і забезпечує нормальний і ритмічний перебіг виробничого процесу. Це основні робітники, допоміжні робітники, керівники

основних підрозділів, задіяних у виробничому процесі (відповідальні за дільниці, невеликі цехи, бригади тощо), а також студенти, які навчаються за певними спеціальностями.

Ефективність використання наявних трудових ресурсів у ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ показано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Використання ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ наявних трудових ресурсів

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Чисельність працюючих, чол.	6	6	6	7	7	116,67
Всього відпрацьовано, люд.-год.	11772	11688	11844	11420	13121	111,46
Витрати на оплату праці, тис. грн.	308,42	349,08	437,28	563,52	634,11	205,59
Продуктивність праці, тис. грн.\чол.	1102,16	1135,66	1169,16	1038,85	1284,85	116,57
Окупність витрат на оплату праці грн.\грн.	21,44	19,52	16,04	12,81	14,18	66,15

За досліджуваний період (2019-2023 рр.) кількість працівників зросла всього на одну особу (+14%), тоді як заробітна плата за той самий період зросла на 105,59%. Це можна пояснити лише зростанням рівня індивідуальних зарплат працівників підприємства. Більш детальну інформацію про продуктивність праці на підприємствах та відшкодування витрат на оплату праці див. на рисунках 2.4. та 2.5.

- Фахівці - виконують функції розвитку та управління. Ця група включає інженерно-технічних спеціалістів, організаційно-економічних спеціалістів тощо і розрізняється за типом спеціалізації або кваліфікації. Прикладами можуть бути інженери, конструктори, будівельники, техніки,

начальники цехів (змін), економісти, організаційні розробники, юристи та фахівці з охорони навколишнього середовища.

Залежно від учасників підприємницького процесу підприємництво буває індивідуальне та колективне (групове). Індивідуальне підприємництво передбачає власну відповідальність і ризикованість, а колективне враховує особливості спільного бізнесу та відповідні умови.

Індивідуальне підприємництво несе повну і необмежену відповідальність за результати діяльності підприємця. ФОП створює власну компанію, використовує власний капітал, самостійно розподіляє та створює умови для збільшення прибутку. Співробітників він вибирає сам. Він сам приймає та контролює свої рішення. Перевага цього підприємця виражається в мінімальному регулюванні господарської діяльності, самостійному розподілі та використанні прибутку. Однак це супроводжується величезною відповідальністю. Перспективні ідеї та висока кваліфікація приватного підприємця – запорука успіху.



Рис. 2.4. Продуктивність праці в ФОП НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ

За п'ять років, охоплених дослідженням, найнижча продуктивність праці на підприємстві спостерігалася у 2022 році. У подальшому

спостерігалось значне зростання цього показника, досягнувши свого максимального значення 1284,85 тис. грн у 2023 році.

- Виконавчий менеджмент (менеджери) - здійснює стратегічне, тактичне та оперативне управління підприємством (виконує управлінські функції, приймає управлінські рішення та несе відповідальність за діяльність очолюваних ними підрозділів). Вони поділяються на три рівні: топ-менеджери (наприклад, директори, заступники директорів), менеджери середньої ланки (тактичне управління в таких сферах, як виробництво, ринки та ресурси) та операційні менеджери.



**Рис. 2.5. Окупність витрат на оплату праці грн.\грн. ФОП НУРУЛАСВ
АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ**

Коефіцієнт окупності витрат на оплату праці - це відношення доходу компанії до річної заробітної плати її працівників. Проведені розрахунки виявили, що рівень цього показника на досліджуваному підприємстві у 2022 році був найнижчим за весь досліджуваний п'ятирічний період. Неодноразово стверджувалося, що порівнювати продуктивність праці в часі, коли ціни на продукцію зросли, наприклад, в умовах високої інфляції, може

бути некоректно. Однак цей показник (відшкодування витрат на оплату праці) є більш надійним, оскільки дозволяє уникнути впливу інфляції.

- Обслуговуючий (допоміжний) персонал - виконує допоміжні та сервісні функції щодо виробничих та адміністративних процесів підприємства (наприклад, кур'єри, телефоністи, прибиральниці, секретарі, офісний персонал).

- Охорона - виконує функції, пов'язані з охороною майна і виробництва та забезпеченням нормальних умов праці на підприємстві. Охоронний персонал включає озброєних, незброєних, пожежників та поліцію.

2.2. Характеристика виробничого потенціалу ФОП НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ

Необхідно розглянути забезпеченість підприємства основними засобами (табл. 2.5), оскільки основні засоби є фізико-технічною основою виробництва, основою для вдосконалення та розвитку підприємства.

Таблиця 2.5

Забезпеченість підприємства основними фондами

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Чисельність працівників, чол.	6	6	6	7	7	116,67
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	3235	2812	2634	4964	6927	214,13
Фондозабезпеченість, тис. грн.	980,24	852,37	798,18	1434,68	1973,50	201,33
Фондоозброєність, тис. грн.	539,17	468,81	439,06	709,14	989,57	183,48

Під виробничою структурою підприємства розуміють цілі виробничі підрозділи (структурні одиниці), що входять до складу підприємства, і форму їх зв'язків. Виробнича структура побудована на виробничому процесі, який здійснюється на підприємстві, тому всі підрозділи, які входять до виробничої структури підприємства, підпорядковуються встановленим завданням, щоб виробнича структура функціонувала нормально та ефективно, необхідно створити умови.

Метою економічного аналізу є визначення рівня забезпеченості підприємства основними фондами за умов їх найбільшого використання та виявлення резервів підвищення ефективності їх застосування [34].

Фондозабезпеченість в 2023 році збільшилась на 1175,32 тис. грн., тобто оснащеність основними засобами такого підприємства як ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ, за досліджуваний період, виросла більше ніж на 147%, що відповідно, позитивно впливає на нарощування обсягів послуг, що надаються. Фондозабезпеченість даного підприємства досить висока. Для виробництва продукції у 2023 р. вартістю 1000 грн використовуються основні виробничі фонди вартістю 1973,5 грн. Це позитивний момент, адже висока фондозабезпеченість сприяє зростанню собівартості одиниці продукції за рахунок високої частки у ній амортизаційних відрахувань.

Фондооснащеність цієї компанії досить висока. Для виробництва продукції на суму 1000 грн у 2023 році було використано основних засобів виробничого призначення на суму 1973,5 грн. Це сприятливий момент, оскільки високі рівні фінансування сприяють збільшенню собівартості одиниці продукції через високі норми амортизації.

Спільний бізнес, зниження особистої відповідальності та ризику створюють труднощі як у прийнятті рішень, так і в узгодженні інтересів та виборі конкретних цілей у спільній діяльності. Перевагою колективного підприємництва є використання професіоналізму різних партнерів і

безперечна більша обґрунтованість прийнятих рішень. З точки зору сфери, в якій застосовується підприємництво, виділяють промислове, комерційне та фінансове підприємництво. Справляє враження, однак, що майже в усіх країнах Східної Європи, переважають купці та кредитори, а підприємців-виробників надто мало [35].

Доцільно розглянути наявність та забезпеченість ФОП НУРУЛАСВ АРИП ЗЕЙНУДІНОВИЧ основними засобами та ефективність їх використання (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ефективність використання основних засобів виробництва на підприємстві

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Вартість основних виробничих фондів, тис. грн	3235	2813	2634	4964	6927	214,13
Вартість оборотних фондів тис. грн	4083	4917	5156	7011	7692	160,82
Виручка від надання послуг, тис. грн.	6613	6814	7015	7216	8994	136,00
Всього витрат, тис. грн	2951	3372	3069	3292	3391	114,91
Фондовіддача	2,04	2,44	2,66	1,45	1,30	63,72
Фондомісткість	0,49	0,41	0,38	0,69	0,77	157,14

Середньорічна вартість основних засобів сільськогосподарського призначення збільшилася на 4 293 тис. грн (162,98%) за рахунок придбання нової техніки, а середньорічна вартість оборотних коштів також зросла на 2 536 тис. грн (49,19%). Відповідно до збільшення чистого прибутку, рентабельність активів знизилася на 1,36 тис. грн. (51,13%), а капіталомісткість збільшилася на 0,39 тис. грн (102,63%). Підвищення ефективності використання основних засобів (зниження капіталомісткості) свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, що призводить до економії капітальних вкладень. Однак у цьому випадку

спостерігається зворотна картина: ефективність використання капіталу знизилася, а капіталомісткість зросла.

На рисунку 2.6. зображено динаміку середньорічної вартість основних засобів виробництва даного підприємства.



Рис. 2.6. Середньорічна вартість основних засобів виробництва ФОП НУРУЛАСВ АРИП ЗЕЙНУДІНОВИЧ

В статті в Вікіпедії про приватних підприємців зазначається, що «Приватні підприємці (також індивідуальні підприємці) — фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни чи особи без громадянства) з повною цивільною дієздатністю, не обмежені законом у правоздатності, які зареєстровані в установленому законом порядку як суб'єкти підприємницької діяльності та безпосередньо виконують таку діяльність (виробляють продукцію, виконують роботи, надають послуги тощо) і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями усім майном, що належить їм на праві власності» [36].

З того ж джерела (Вікіпедія) відомо, що «Фізична особа-підприємець (ФОП) - це тип суб'єкта господарювання, яким володіє й управляє одна людина і в яких немає жодних правових відмінностей між власником і бізнесом. Власник отримує весь прибуток (з урахуванням оподаткування) і має необмежену відповідальність за всі збитки і борги. Кожен актив бізнесу

перебуває у власності власника і всі борги бізнесу це борги власника. Реєстрація ФОП є обов'язковою умовою щодо здійснення підприємницької діяльності в Україні» [36].

Для повнішого аналізу економічного становища підприємця НУРУЛАСВА АРІПА ЗАЙНУДІНОВИЧА необхідно проаналізувати показники з використання оборотних коштів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників використання оборотних засобів підприємства

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % до 2019
Виручка від надання послуг, тис. грн	6613	6814	7015	7216	8994	136,00
Вартість оборотних фондів, тис. грн	4083	4917	5156	7011	7692	160,82
Коефіцієнт оборотності	1,62	1,39	1,36	1,03	1,17	72,22
Коефіцієнт закріплення	0,61	0,72	0,73	0,97	0,86	140,98
Тривалість одного обороту, дні	222,65	262,80	268,38	354,37	311,97	140,01

Коефіцієнт оборотності зменшився на 0,19 (13,97%), а період обороту збільшився на 43 дні (16,24%), тоді як тривалість одного обороту зменшилася на 44 дні порівняно з 2023 роком. Коефіцієнт фінансування збільшився на 0,13 (17,81%) через збільшення середньорічної суми оборотних активів. Ефективність оборотності оборотного капіталу також зросла на 28,37%.

Стратегічне планування, з іншого боку, визначає напрямок діяльності організації та дозволяє краще зрозуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення клієнтів, планування продукції, просування, продажу та ціноутворення.

В окремих власників бізнесу є посада менеджера зі збуту продукції, яка, по суті, включає в себе зв'язки з громадськістю та зв'язки зі

споживачами. Основним завданням такого менеджера є продаж продукції та послуг компанії, розширення клієнтської бази та підтримання партнерських відносин з клієнтами. Фахівці з продажу проводять більшу частину свого робочого часу на переговорах (по телефону або віч-на-віч). Це означає, що вони відповідають за продаж продукції та розвиток нових клієнтів, відповідають на запити клієнтів та забезпечують зворотній зв'язок. Вони не беруть участі у виробничому процесі і базуються в Дніпрі.

Динаміку такого важливого показника як фондівіддача проаналізовано на наступному рисунку (рис. 2.6.).

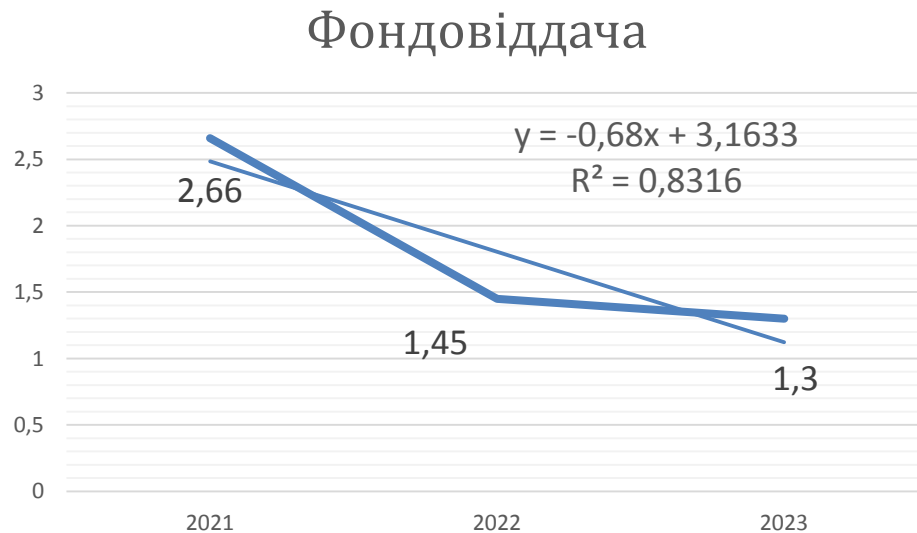


Рис. 2.6. Динаміка рівня фондівіддачі даного підприємства

Можемо помітити, що рівень даного показника на підприємстві знижується. Тобто обсяг виручки у розрахунку на 1 гривню вартості основних засобів підприємства, за досліджуваний період помітно зменшився.

До специфічних показників ефективності використання підприємством його основних засобів можна віднести:

- Коефіцієнт навантаження (виділення коштів);
- Коефіцієнт абсорбції (поглинання коштів).
- Рентабельність основних фондів компанії.

Основні фактори зростання продуктивності. Екстенсивні фактори - в основному пов'язані зі збільшенням кількості машин, споруд та обладнання в

діяльності або продовженням терміну їх служби. Інтенсивні фактори - являють собою збільшення ступеня використання основних фондів підприємства за одиницю часу. Важливим показником, що характеризує виробничу потужність промислового підприємства, є кількість виробничих ліній. Необхідно також враховувати низку додаткових факторів [37].

Існують різні підходи до оцінки спеціалізації робочих місць промислових підприємств. - Змішана спеціалізація основних робочих місць - предметно-технологічна (змішана) форма - на машинобудівних підприємствах зі змішаною формою спеціалізації підготовчі цехи можуть бути організовані за технологією, а механоскладальні та складальні цехи - за предметом праці. Форми спеціалізації основних робочих місць:

- Технологічна форма - за певною технологією;
- Продуктова форма - спеціалізація на виробництві певного продукту; і
- Змішана форма - форма між цими двома.

Організація також спілкується з існуючими та потенційними клієнтами за допомогою реклами та інших програм просування на ринку. Організація готує низку звітів та спілкується з урядом з питань фінансів, кар'єрних можливостей та пільг [38].

Компанія не займається лобіюванням, PR-кампаніями чи публічними заходами. Однак вона має галузеві зв'язки, включаючи комунікацію з різними організаціями в аграрному секторі. Вхідною та вихідною кореспонденцією (документообігом) займається безпосередньо директор, оскільки він володіє всією інформацією, і лише за необхідності консультується зі своїми підлеглими.

Внутрішньофірмові наради не є поширеними, оскільки основні засоби підприємства є фрагментованими та віддаленими одне від одного, і проводяться лише в екстрених випадках, а також після закінчення виробничого циклу.

Протягом звітнього року компанія не реєструвала жодних імпорتنих/експортних операцій, оскільки працює лише на внутрішньому ринку.

Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності необхідно використовувати інші методи співпраці:

- Надання виробничих послуг - вирощування відповідних видів сільськогосподарської продукції, в обсягах, що не суперечать чинному законодавству;

- Надання туристичних послуг (сільський зелений туризм) іноземним юридичним та фізичним особам.

- Транспорт і транспортні послуги.

- Надання ліцензій, ноу-хау та торгових марок іноземними суб'єктами для забезпечення високого рівня проживання та незабутнього відпочинку туристів;

- Організація та проведення заходів у сфері виставок, аукціонів, торгівлі, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, організованих на комерційній основі за участю іноземних суб'єктів господарювання;

- робота іноземних фізичних осіб (аніматорів, професійних кухарів, культурологів тощо) на оплачуваній контрактній основі

- Міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами - придбання фермерськими господарствами певної кількості акцій великих європейських сільськогосподарських підприємств;

- зовнішньоторговельна та товарообмінна робота з іноземними суб'єктами господарювання

- Науково-виробниче та науково-технічне співробітництво з іноземними суб'єктами господарювання - співпраця з метою підвищення врожайності відповідних сільськогосподарських культур, а також збереження, відновлення та підвищення родючості ґрунтів.

Компанія приділяє велику увагу короткостроковому та середньостроковому плануванню, але мало уваги приділяє довгостроковому плануванню. Проблеми планування в компанії вирішуються тільки засновником, а також директором, ФІЗИЧНОЮ ОСОБОЮ-ПІДПРИЄМЦЕМ НУРУЛАЄВИМ АРИПОМ ЗЕЙНУДІНОВИЧЕМ, на основі комплексних розробок головного агронома та можливості вирощування тих чи інших культур.

Однак стратегічне планування необхідне, хоча і не в ПП, оскільки зовнішнє середовище пропонує можливості для подальшого розвитку підприємства [39].

У підприємця НУРУЛАЄВА АРИПА ЗЕЙНУДІНОВИЧА відсутні два основні відділи, необхідні для функціонування підприємства: планово-економічний та маркетинговий. Крім того, підприємство не використовує сучасну техніку та не має безперервного виробничого циклу, тобто сезонності.

З метою підвищення конкурентоспроможності та отримання конкурентних переваг пропонується розробити стратегічний план з використанням матриці SWOT-аналізу.

Аналізуючи розвиток сільськогосподарських підприємств, слід пам'ятати, що підприємства цього сектору слід розглядати як відкриті системи, пов'язані із зовнішнім середовищем певними елементами зв'язку. Тому ефективне та успішне функціонування сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі передбачає можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Для забезпечення стратегічного планування діяльності підприємств слід використовувати SWOT-аналіз.

Щоб подолати це, необхідно розробити Плани та сектори економіки, які відповідають стратегічному плану бізнесу. Сама схема забезпечує і підвищує ефективність роботи чинного підприємця Нуруллаєва Аріпа ЗАЙНУДИНОВИЧА

Компанія досить прибуткова, щоб розширювати виробництво, але недостатньо орендувати магазин і модернізувати свою матеріально-технічну базу. Отже, для задоволення потреб бізнесу необхідно залучати інвесторів.

Компанія повинна проводити ефективну мотиваційну політику в залежності від результатів своєї діяльності. Тобто працівник зрозуміє, що Жовтневий рівень додаткового матеріального забезпечення залежить від продуктивності.

2.3. Результативність роботи підприємства

Економічні результати господарської діяльності підприємства та спільні зусилля працівників є показниками економічної ефективності підприємства.

Для аналізу продажів і їх ефективності компанія використовує систему індикаторів, дані якої представлені у фінансовій звітності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники ПІДПРИЄМЕЦЬ НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2023 у % (+/-) до 2019
Виручка від надання послуг, тис. грн	6613	6814	7015	7216	8994	136,00
Всього витрат, тис. грн.	2951	3372	3069	3292	3391	114,91
Валовий прибуток, тис. грн	3662	3442	3946	3924	5603	153,00
Чистий прибуток, тис. грн	2930	2754	4167	3437	4170	142,32
Рівень рентабельності, %	124,09	102,08	128,58	119,20	165,23	+41,14 в.п.

Як видно з таблиці, виручка від реалізації продукції зросла на 36,00% (1979 тис.грн). Чистий прибуток зріс на 42,52%. У той же час вартість зросла

всього на 14,91%, що призвело до збільшення приросту прибутку і рівня рентабельності, який збільшився на 41,14 процентного пункту і досяг 165,23%.

Таким чином, проаналізувавши основні економічні показники діяльності компанії, можна зробити висновок, що підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДІНОВИЧ, незважаючи на складну економічну ситуацію, продовжував отримувати прибуток у розмірі 4170 тис.грн, але цей прибуток збільшився за досліджуваний період на 42,32%. Рівень рентабельності також збільшився на 41,14 процентного пункту.

Підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДІНОВИЧ повинен вступити в асоціацію або вступити в партнерство з сільськогосподарським підприємством, розташованим поблизу. Зрештою, у важкі часи саме вони можуть допомогти компанії. Асоціація може надавати підтримку бізнесу з резерву і захищати інтереси бізнесу. Коли підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДІНОВИЧ йде з ринку, стратегічним партнерам стає не вигідно, щоб компанія могла розраховувати на їх підтримку. Через коливання ринку, нестабільність економічної ситуації в Україні компанія не може зберегти прибуток і може потребувати підтримки, якщо опиниться на межі закриття.

Крім того, підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДІНОВИЧ може зберегти свої позиції на неділю, шукаючи нових клієнтів або покращуючи якість продукції. жовтні неділі, крім того, вихід на нові ринки може компенсувати тиск конкурентів.

Слабкості і загрози. Ця сфера вважається найнеприємнішою для компанії. Підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДИНОВИЧ необхідно мінімізувати вплив конкурентів, але це дуже складно зробити, виводячи на неділю зерно і олійні культури. У часи кризи компанії повинні в першу чергу зосередитися на власних ресурсах. З цією метою підприємцю Нурулаєву Аріпу ЗАЙНУДИНОВИЧУ пропонується створити страховий і резервний фонд. Накопичення коштів на підприємстві допомагає у важкі часи (наприклад, зниження попиту, криза, скорочення виробництва).

Також пропонується ввести диверсифікацію в бізнесі - ВИРОЩУВАННЯ трюфелів не є продуктом масового виробництва, воно відповідає ринковим умовам попиту і пропозиції, але на нього не можна покладатися поодиноці, тому що трюфелі не є продуктом першої необхідності. Тому пропонується розширити виробництво зернових та олійних культур, які користуються попитом і є найбільш популярними культурами української неділі.

Для широкого поширення виробництва також важливо встановити орендні відносини для придбання часток в землі. А також лізингові відносини з придбання обладнання у найближчих великих сільгосп підприємств.

Таким чином, підприємець Нурулаєв Аріп ЗАЙНУДІНОВИЧ має реальні можливості для успішного розвитку в умовах, коли враховуються сильні і слабкі сторони, розробляються методи подолання загроз і слабких сторін, впроваджуються ефективні стратегічні системи корпоративного управління.

На підприємстві немає штатної одиниці, яка відповідала би за інноваційно-інвестиційну діяльність. У ПІДПРИЄМЕЦЬ НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ не передбачено інвестиційної діяльності, а увесь прибуток розподіляється між власником підприємства та йде на оновлення матеріально-технічної бази.

Інновації на підприємстві полягають в заміні обладнання та засобів виробництва. Було з'ясовано, що технічна оснащеність підприємства ПІДПРИЄМЕЦЬ НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ зросла майже в 2,5 рази, що також сприяє збільшенню обсягів виробництва.

Також варто зазначити, що підприємство вже не перший рік демонструє прибутковість, отже воно може розглядати можливість проведення фінансового інвестування, наприклад, вкладання коштів на банківські депозити або підтримання цікавих для підприємства проектів. Тому у 3 розділі буде представлений проект, який підприємство може реалізувати власним коштом та в довгостроковій перспективі отримати досить непогані вигоди.

Різні науковці указують на різні причини існування такого явища як підприємництво. Одна полягає в тому, що талант і якості, необхідні для

керування промисловим підприємством, відрізняються від тих, які необхідні для успішного комерційного підприємства. Дрібний торговець або лихвар може успішно працювати лише з кількома, а іноді й без допомоги найнятих помічників, тоді як промисловий підприємець є чимось більшим, ніж ремісником. Він повинен найняти групу людей, роботу яких він повинен організувати та керувати. Крім того, мотивація, викликана очікуваним прибутком і ступенем застосованих інновацій, навіть якщо це імітація практики, що застосовується в промислово розвинутих країнах, вимагає від промислового підприємця управлінських здібностей, здатності керувати та організувати. Промисловий підприємець повинен володіти ширшим набором особистих якостей, ніж кредитор або комерсант. Він також повинен володіти певними технічними навичками, знати технологію відповідного виду виробництва, щоб успішно керувати підприємством.

Ще одна відмінність між промисловим підприємцем, з одного боку, і комерційним підприємцем, з іншого, полягає в багатогранній природі зобов'язань активів у процесі виробництва. Торговець може здійснювати свою діяльність, не отримуючи права власності на об'єкт, з яким він має справу. Якщо він є брокером або комісіонером, він може втратити свій дохід від операції, але не вкладений у неї капітал. Крім того, капітал, який торговець або позикодавець вкладає у свій бізнес, зазвичай обертається набагато швидше, ніж капітал, інвестований у промислові проекти. Кредитор або банкір працюють у більш вільному середовищі, що дозволяє капіталом, якими вони оперують, легко транспортувати, зберігати або перетворювати в інші активи, якщо така потреба виникає. У той же час активи промислового підприємця набагато тісніше і міцніше пов'язані з основним капіталом; промисловий підприємець часто залежить від недосконалого ринку, на якому він продає свою продукцію; інколи промисловий підприємець може бути лише одним субпідрядником, що піддає його монопольному тиску; його майно піддається ряду небезпек - пожежам та іншим інцидентам, яких уникають кредитори чи торговці.

За інших рівних умов ризик і ступінь невизначеності при перетворенні даної суми капіталу в промислові активи є більшими, ніж у випадку капіталу, який використовується для комерційних і фінансових операцій. Це означає, що закріплення власності в галузі за інвестиціями має довгостроковий характер, що, у свою чергу, підвищує ступінь невизначеності в тих чи інших діях. Тому при меншій гнучкості в операціях, коли капітал приймає форму нерухомості і майбутній прибуток підприємства багато в чому залежить від змін у смаках і нестабільності попиту, зрозуміло, чому більш популярним є вкладення капіталу в торгівлю і фінанси.

Сучасне підприємництво безпосередньо пов'язане з науково-технічним прогресом. Вона являє собою найважливішу силу, що забезпечує гнучкість, постійне самооновлення економічної системи. Водночас вона виступає формою реалізації творчих і організаторських здібностей значної кількості працівників.

Залежно від характеру підприємництва можна говорити про рутинне та інноваційне підприємництво. Під рутинним підприємництвом слід розуміти початок нової справи, яка, однак, не пропонує чогось якісно нового, якісно не задовольняє нові потреби. Тоді як в інноваційному підприємстві відмінною рисою є пошук і реалізація нового.

Сучасні технології відкривають нові можливості для задоволення все більш диференційованого платіжного попиту. У цих умовах бізнес продовжує пошук більш ефективних механізмів аналізу ринку, проникнення на нього, взаємодії з клієнтами та партнерами з метою задоволення зростаючої різноманітності потреб. Принципи інноваційного підприємництва працюють і тут. Розвиток технологій призвів до серйозних структурних змін в економіці і, насамперед, до формування нових динамічних наукоємних виробництв. Вони є основою для інноваційного підприємництва, забезпечуючи постійний пошук, відбір і впровадження нового.

Ще один аспект розвитку сучасного інноваційного підприємництва пов'язаний з чинниками соціально-економічного та психологічного

характеру. Так, у США пропаганда успіху, ризику, конкуренції не залишається непоміченою – вони піднімають вже властивий американській нації підприємницький дух. Тому в США малий бізнес, у тому числі венчурний, має значний вплив на реструктуризацію економіки

Однак так розвиваються справи не скрізь. У Західній Європі, наприклад, більш поширені традиції бюрократичного управління. Саме у сфері державного та корпоративного управління зосереджені найталановитіші кадри. Таким чином суттєво скорочуються можливості для них розпочати власний бізнес, особливо у сфері високих технологій. Тому, якщо в США щорічно створюється більше 600 тис. нових компаній (правда, до кінця року виживає близько 20 тис.), то в Німеччині в період 1973-1984 рр. таких компаній було створено лише 2 тис. Основна частина малих інноваційних компаній Великобританії та Італії перебуває в особливо жорсткій системі субординаційних відносин з великими компаніями і значною мірою залежить від них.

Іншою важливою причиною відносно слабшого розвитку інноваційного підприємництва в Західній Європі є більш стримане ставлення до ризику. Дані про високу смертність малих венчурних фірм у США свідчать про високу конкуренцію в цій сфері діяльності та про природне відторгнення нежиттєздатних підприємств. Водночас вижилі дають поштовх розвитку та поширенню передових технологій, створюють нові продукти. У Західній Європі такий імпульс від малого інноваційного підприємництва поки що відносно слабкий. Вищий він у Великій Британії, стаючи своєрідним містком, через який із США в Європу транслюється багато сучасних економічних тенденцій, нижчий — у Франції та Скандинавії.

Інноваційне підприємництво в Японії є специфічним. З одного боку, добре розвинена підприємницька культура. В Японії, порівняно з іншими країнами, найчисельніші малі підприємства, які забезпечують 50% промислової продукції та забезпечують 75% зайнятості (у США ці показники становлять відповідно 25 і 50%). У Японії в 2,5 рази більше промислових

фірм, ніж у США, але японський малий бізнес зовсім інший: 2/3 фірм включені в найрозвиненішу в капіталістичному світі систему відносин субординації з великими компаніями. Вся ця система, незважаючи на тривалі і стабільні, а часто і особистісні відносини між суб'єктами господарювання, відрізняється особливою динамікою і гнучкістю.

Незважаючи на відомі відмінності інноваційного підприємництва, що проявляються в окремих країнах, воно має багато спільних рис. Це зміни стилю ділової поведінки та управління, створення нової підприємницької культури, насамперед у засвоєнні високих технологій. Зокрема, говорячи про ділову поведінку, не можна недооцінювати одну важливу обставину психологічного характеру – сформованість іншої системи цінностей, орієнтації та мотивації підприємця, прагнення до свободи вибору та самоствердження. У зв'язку з цим багато фахівців вважають сучасне підприємництво не тільки економічним або соціокультурним феноменом, а й психологічним.

Висновки до розділу 2

1. ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ зареєстроване 06.08.2004 року за юридичною адресою Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Оренбурзька. Власником підприємства є Нурулаєв Аріп Зайнудінович. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних, - стан ФОП - Не перебуває в процесі припинення.

2. ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ був зареєстрований у 06.08.2004 р. (20 років 3 місяці). Це динамічна компанія, яка займається складським господарством та наданням в оренду машин, устаткування та товарів. Компанія набирає 7 постійних працівників, але в залежності від сезону кількість збільшується до 20-25 осіб. Сезонні працівники набираються з околиць підприємства.

3. Вся влада над ФОП-ом належить Засновнику, який безпосередньо відповідає за формування як організаційної структури підприємства, так і його структури управління та затверджує персональний склад. На підприємстві сіснує бухгалтерію на чолі з головним бухгалтером та відділ кадрів. Ці дві посади обіймає власник підприємства за сумісництвом.

4. Таким чином, маючи лише сімох працівників, це підприємство однозначно є малим підприємством. Використаємо графічний метод для ілюстрації розподілу працівників підприємства по категоріях.

5. Основною метою створення компанії було отримання прибутку шляхом задоволення потреб населення та бізнесу в товарах та послугах, які надає ПІДПРИЄМСТВО Нурулаєва Аріпа Зайнудіновича. В господарюючому суб'єкті відсутнє розподілення на керівний персонал і технічним персоналом, що є шкідливим, оскільки відсутня ефективна система управління.

6. Компанія класифікується як мале підприємство. Збільшення кількості працівників на 16,67% фактично означає збільшення на одного працівника. Річну норму часу, відпрацьовану одним працівником, можна розрахувати, помноживши кількість робочих днів ($365-105-11=249$ днів) на кількість годин у зміні (8 годин). Це означає 1992 людино-години. Слід також зазначити, що у 2016, 2020, 2024 і т.д. цей показник становить 2000 людино-годин.

7. Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що коефіцієнт використання робочого часу ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ протягом усього досліджуваного періоду був меншим за 1, що свідчить про те, що компанія не повністю використовує наявний кадровий потенціал.

8. За досліджуваний період (2019-2023 рр.) кількість працівників зросла всього на одну особу (+14%), тоді як заробітна плата за той самий період зросла на 105,59%. Це можна пояснити лише зростанням рівня індивідуальних зарплат працівників підприємства. Більш детальну

інформацію про продуктивність праці на підприємствах та відшкодування витрат на оплату праці див. на рисунках 2.4. та 2.5.

9. За п'ять років, охоплених дослідженням, найнижча продуктивність праці на підприємстві спостерігалася у 2022 році. У подальшому спостерігалось значне зростання цього показника, досягнувши свого максимального значення 1284,85 тис. грн у 2023 році.

10. Коефіцієнт окупності витрат на оплату праці - це відношення доходу компанії до річної заробітної плати її працівників. Проведені розрахунки виявили, що рівень цього показника на досліджуваному підприємстві у 2022 році був найнижчим за весь досліджуваний п'ятирічний період.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗМІН

3.1. Фактори, що сприяють прийняттю підприємницького рішення

Рішення розпочати власну справу є результатом впливу багатьох (часто різноспрямованих) факторів, але прийняте, перш за все, рішення змінити попередній спосіб життя.

Формування цього рішення визначається чотирма групами факторів: основними, пусковими, особистісними та стримуючими. До першої групи факторів можна віднести:

Основні фактори.

А) Попередній вплив:

1. Генетичні фактори;
2. Сімейні фактори;
3. Освіта;
4. Попередній досвід роботи.

Б) Організація інкубатора:

- 1.1. Географічне розташування;
2. Необхідні навички та знання;
3. Контакти з майбутнім партнери;
4. Мотивація залишитися або покинути організацію;
5. Досвід створення малого бізнесу.

Фактори зовнішнього середовища:

1. Економічні умови;
2. Доступність і наявність ризикового капіталу;
3. Приклади підприємницьких дій;
4. Консультаційні можливості;
5. Наявність персоналу, обслуговування, доступ до користувачів.

Ці фактори, які характеризуються як основні чи суттєві фактори, можуть бути присутніми, але людина може бути не в змозі прийняти рішення щодо власного бізнесу [40].

Якщо ви запитаете будь-якого успішного власника малого бізнесу, ви побачите, що фактори, які впливають на його бізнес-рішення, виходять за рамки вищезазначених. За будь-яких обставин і в усіх випадках існує фактор, який провокує початок або розблоковує процес прийняття рішення. Ці фактори не приносять ідею нового продукту (послуги) чи нового, але вони починають процес створення нового бізнесу, тому ми будемо називати їх пусковими факторами рішення володіти бізнесом. Вони утворюють другу групу факторів, до яких на даний момент можна віднести:

- економічний примус - потреба у більш високому доході, безробіття;
- успіх сусіда (знайомого) тощо, т. з. заздрість;
- приклади успішних власників малого бізнесу із засобів масової комунікації – синдром якщо він може, то чому я не можу;
- внутрішній стимул - страх носія ідеї нового бізнесу, продукту чи послуги перед крадіжкою або її вилученням;
- сприятливі зовнішні чинники - наприклад, ембарго на торгівлю з сусідньою країною, наявність контактів з близькими особами в країнах, з якими досі не велися справи;
- неприйняття пропозиції щодо новації в старій роботі;
- нерозвиненість у даному середовищі або невизнання якостей керівниками.

Третя група факторів, що визначають готовність власника прийняти рішення для власного бізнесу, має особистісний характер, тому доцільно називати їх особистісними факторами [41].

У спеціальній та довідковій літературі з питань підприємництва та малого бізнесу часто подається набір особистісних якостей, володіння якими (чи ступінь володіння) визначає можливість бути особою суб'єктом малого

бізнесу чи ні. Зазвичай це робиться за допомогою тесту, після проходження якого дається відповідь на питання, чи можете ви стати власником малого бізнесу. На нашу думку, такий підхід абсолютно неправильний. Ви самі в цьому переконаєтеся, застосувавши один такий тест приблизно до десяти успішних бізнесменів. Результати покажуть, що дев'ять із них не відповідатимуть умовам перевірки на придатність для підприємницької діяльності. Але це не заважає цим самим людям бути лідерами у своїх галузях. У зв'язку з цим відзначимо лише ті особистісні якості, які мають практичне значення для здійснення власної справи і тому мають значення для прийняття рішення про неї.

На наступному рисунку (рис. 3.1.) висвітлено соціальне значення малих підприємств.

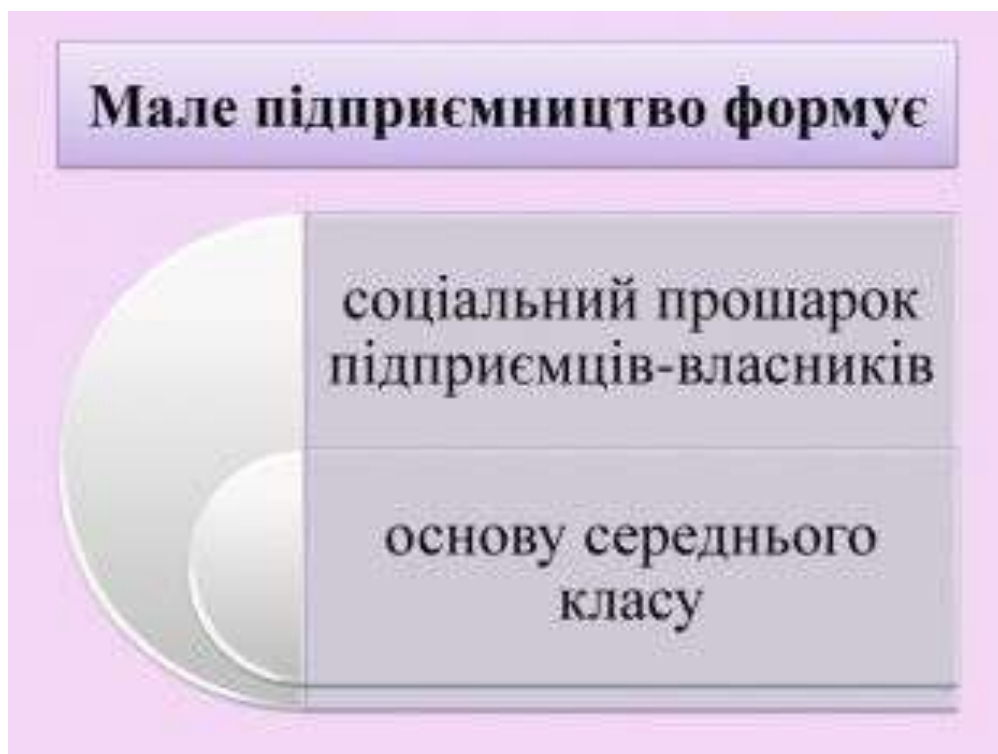


Рис. 3.1. Соціальне значення малих підприємств [15]

До особистісних факторів належать:

- самоорганізація та самодисципліна;
- готовність до подорожей;
- готовність до 18-годинного робочого дня;

- готовність працювати без вихідних;
- готовність до ризику;
- вміння швидко приймати рішення;
- спеціальні знання в конкретній сфері бізнесу;
- навички роботи з людьми;
- готовність до програшу;
- здатність тривалий час працювати під тиском [42].

Однак існує група факторів, які також впливають на рішення про відкриття власної справи, але в протилежному напрямку. Вони відіграють деструктивну роль у прийнятті рішень і створенні сприятливого середовища, можуть мати переважаючу роль, що може мати негативні наслідки для особистісного розвитку особистості.

Ці фактори впливають з попереднього середовища життя даного бізнес-кандидата. Вони приваблюють, утримують людину до колишнього способу життя, який їй дає оточення, і в багатьох випадках виявляються сильнішими навіть за прагнення до успіху, за приклад успішних і т.д. позитивні фактори. У кожному окремому випадку вони різні, індивідуальні, але одними з найбільш характерних стримуючих факторів є:

1) безпека старого середовища - в конкретному випадку це може бути державне чи велике приватне підприємство чи організація, яка своєю гарантією винагороди (хоча й не високої в більшості випадків) виконує роль захисної парасольки. Цілком правда, що під парасолькою трава росте повільніше і дохід менший, але це безпечніше. Поза парасолькою трава «буйно росте», тобто. дохід значно вищий, але не виключено, що «опади будуть значно сильнішими, будуть повені, навіть шторми». Тоді захисної парасольки немає і, можливо, сильніше і агресивніше середовище знищить «траву». Таким чином, безпека, яку гарантує захисна парасолька державної власності чи великої, але безпечної організації, є одним із головних стримуючих факторів, що діють проти бізнес-рішень особи.

2) страх зв'язку - зазвичай формується можливим негативним ставленням колег зі старої роботи, у разі можливого повернення в разі невдачі, посилюється нестабільністю економічного середовища, зниженням купівельної спроможності населення, постійними змінами податкового та іншого економічного законодавства тощо, тощо.

3) негативне ставлення зовнішнього середовища до майбутнього власника малого бізнесу, що виражається переважно у: відсутності будь-яких податкових преференцій для малого бізнесу, відсутність допомоги з боку держави та її органів, прогресивне зростання оподаткування тощо [43].

Дослідження соціологів показують, що останнім часом із підвищенням освітньо-кваліфікаційного та культурного рівня робітників і спеціалістів для багатьох із них усе більше стають неприйнятними існуючі умови праці у великих ієрархічних організаціях. І якщо великі організації не продовжують зміни, не створюють нові, більш сприятливі умови для творчої праці, то робітники та спеціалісти шукають можливості для самореалізації поза цими компаніями.

Відносна легкість створення нових компаній, наприклад у США, визначається одним із найважливіших факторів розвитку інноваційного підприємництва – економічним кліматом. Його відмінними рисами є наявність потужного ринку венчурного капіталу та стимулююче державне втручання. До цього додається підприємницька реклама, фінансова допомога, податковий режим і пільги для новостворених компаній, більш гнучка реалізація їх діяльності, участь держави у створенні на базі раціональних дослідницьких центрів і університетів інкубаторів для нових високих - технологічних компаній. Велике значення має підтримання оптимального балансу конкуренції та кооперації, що дозволяє, не обмежуючи конкуренцію та ініціативу, шукати нові шляхи та механізми колективного підприємництва у формі спільних підприємств, різноманітних консорціумів та товариств.

У Західній Європі значний ринок венчурного капіталу існує лише у Великій Британії та Нідерландах, де його розвиток розпочався лише у 1980-х

роках. При цьому близько половини коштів інвестується в абсолютно нові (в тому числі високотехнологічні) компанії, інші йдуть у вже існуючі компанії, причому значна частина припадає на американські компанії. У середині 1980-х років у Західній Європі діяло близько 250 венчурних фірм, сумарний фонд яких не перевищував 1/3 коштів американських фірм.

Безперечно, незалежний ринок венчурного капіталу є далеко не єдиним джерелом розвитку інноваційного підприємництва. Велике значення мають внутрішньокорпоративні та сімейні фонди, а також сімейні заощадження. Однак слід підкреслити його роль як одного з головних двигунів реструктуризації економіки.

При застосуванні рутинного та інноваційного підприємництва проявляються два підходи до реалізації підприємницької ініціативи. У рутинному підприємстві підприємець орієнтується переважно на наявні ресурси, а в інноваційному підприємстві він використовує будь-яку можливість для розвитку виробництва (навіть якщо власних коштів недостатньо) [44].

Дії ресурсорієнтованого підприємця розвиваються за такою схемою: оцінка наявних ресурсів; вивчення можливостей досягнення цілей; використання цієї можливості, що забезпечує максимальне використання наявних ресурсів.

Підприємець-новатор по-іншому підходить до вирішення проблем. Сформулювавши мету, він вивчає зовнішнє середовище в пошуках альтернативних можливостей; оцінює свої ресурси, порівнює їх з виявленими можливостями; у разі нестачі власних коштів шукає додаткові джерела у зовнішньому середовищі; діє відповідно до найбільш вигідної альтернативи, залучаючи як власні, так і зовнішні ресурси.

Поняття внутрішнього підприємництва з'явилося в науковій літературі в 1985 році, хоча перші роботи про внутрішньокорпоративні підприємства відносяться до середини 1960-х років. Вивчення підприємництва піднімається на новий рівень узагальнення. Незалежний, малий і вільний

підприємець, з одного боку, протистоїть людині з організації, а з іншого боку, має з ним багато спільного в пошуку, матеріалізації нових можливостей. Внутрішні підприємці у великих компаніях заповнюють простір між творцями (дослідниками, інженерами тощо) та менеджерами. Але головне, що саме умови для бізнесу, а не адміністративна воля призводять до появи таких підприємців у великих компаніях. І зовнішні, з точки зору великих корпорацій, малого підприємництва, і внутрішні мають свої плюси і мінуси.

На наступному рисунку (рис. 3.2.) показано значення малих підприємств для економіки.



Рис. 3.2. Значення малих підприємств для економіки [15]

Незалежні дрібні підприємці отримують більше свободи, їм легше створити творчий мікроклімат у своїх компаніях. У той же час великі корпорації намагаються створити щось подібне в собі, щоб уникнути відтоку найбільш динамічних і креативних фахівців. При цьому вони використовують переваги своєї фінансової бази, науково-технічного та кадрового потенціалу, налагодженої системи маркетингу та відносин із

споживачами, нарешті – своєї репутації. Самі по собі ці переваги мало впливають на внутрішніх підприємців. Їм потрібен особливий організаційний клімат: заохочення експериментів, право на спроби та помилки, доступ до ресурсів, підтримка вищого керівництва, можливості для встановлення міжнародних контактів, а також встановлення контактів між різними окремими системами стимулювання та багато іншого. Однак не всі великі компанії здатні створити таке середовище, знищити існуючу бюрократію, яка протистоїть змінам та інноваціям. Автор концепції внутрішньофірмового підприємництва Пінчот з цього приводу зазначає, що це одночасно і загроза, і хороший приклад для американських корпорацій.

Особливістю внутрішньофірмового підприємництва є зміни в економічному механізмі функціонування підприємства. Колишній головний редактор журналу *Economist* Масраї охарактеризував майбутню корпорацію як конфедерацію внутрішньофірмових підприємців. Що задумано?

Перш за все, багато великих компаній створюють внутрішньофірмову ринкову систему, в якій окремі підрозділи або організаційні утворення взаємодіють між собою і із зовнішнім середовищем на принципах комерційних відносин. Переваги отримують ті компанії, які створюють власний внутрішній клімат, постійно шукають свій шлях і всіма силами прагнуть зберегти високу репутацію, сміливо впроваджують перспективні інновації, нарешті, в яких керівники та підприємці вміють розуміти, як лікувати людей. своїми ідеями, подолати консерватизм і опір інноваціям. Саме в такому поєднанні стратегічного менеджменту і свободи підприємництва багато західних фахівців бачать майбутнє сучасної великої корпорації [45].

Консалтингове підприємництво походить від латинського слова «consultant» - порадник. Під цим словом мається на увазі фахівець у певній галузі. У зарубіжній практиці платне консультування з питань управління називається консалтингом. Згідно з визначенням Європейської федерації асоціації консультантів з економіки та менеджменту, «Консультування з

питань управління полягає в наданні порад і допомоги з питань управління, що включає визначення та оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації».

В індустріально розвинутих країнах інвестування в інтелектуальний капітал у формі консалтингових послуг вважається не менш ефективним, ніж у нове обладнання чи сучасні технології. Цього в нашій країні ще не спостерігається, а інтелектуальний потенціал у сфері економіки та менеджменту використовується не повністю.

Консультаційні послуги можуть бути дуже різними. 84 види консультаційних послуг об'єднані у 8 груп: управлінські; адміністрація; фінансовий менеджмент; управління персоналом; маркетолог; виробництво; інформаційні технології; спеціалізовані послуги.

Консультаційні послуги можуть мати форму усних порад. Однак часто вони представлені у вигляді консультаційних проектів, які включають такі етапи: I етап – визначення проблеми; II етап – розробка рішень; III етап – реалізація рішень.

Останній етап, залежно від обсягу проекту, може тривати від кількох днів до кількох місяців. Іноді контакти з клієнтами можуть бути багаторічними.

Найбільш використовувані методи консультування: експертне консультування, процесне консультування та освітнє консультування.

Експертне консультування є найбільш пасивною формою консультування. Тут консультант самостійно проводить діагностику, розробляє рішення та рекомендації щодо їх впровадження. Клієнт лише надає консультанту необхідну інформацію.

Під час процесного консультування фахівці консалтингової фірми активно взаємодіють з клієнтом на всіх етапах розробки проекту, заохочуючи його висловлювати свої ідеї та пропозиції. Консультанти разом із клієнтом аналізують проблему та розробляють пропозиції.

В освітньому консалтингу головне завдання фахівців - підготувати ґрунт для генерації ідей для розробки рішень. Для цього вони читають клієнтам лекції, семінарські заняття, розробляють навчальні матеріали для клієнтів, надаючи їм всю необхідну теоретичну та практичну інформацію. На практиці зазвичай використовується комбінація трьох методів [46].

3.2. Особливості розробки бізнес-стратегії для малих та середніх підприємств

Поняття стратегія бере свою етимологію від грецького слова *strategia*, яке складається зі слів *stratos* - військо і *ago* - веду, тобто. спочатку військовий термін. Стратегія означає формулювання основних довгострокових цілей і завдань організації, координацію послідовності діяльності та розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія розвитку підприємницької діяльності, як частина загальної соціально-економічної стратегії, визначається як підприємницька стратегія. Державні науково-технічні пріоритети визначають напрями розвитку науки і техніки, які мають велике значення для забезпечення конкурентоспроможності країни.

Важливим завданням стратегічного управління на макрорівні є створення умов для підприємницької діяльності. Формулюючи та впроваджуючи функціональні макропідприємницькі стратегії, уряд створює стимули спрямовувати організації інвестувати в науково-дослідні розробки та підвищувати їхню сприйнятливість до інновацій [47].

Підприємницькі стратегії в умовах ринкової економіки. Підприємницький процес є складним передбачуваним процесом через його складність, динамічність і неочікуваність. Тому розробка стратегій у сфері підприємництва являє собою альтернативне планування в довгостроковій

перспективі. Класифікації стратегій не дотримуються єдиного підходу. Залежно від позиції організації на ринку розрізняють:

1. Стратегію лідерства (активно наступальна, перша на ринку).
2. Стратегію адаптації передбачає створення конкурентоспроможного продукту.
3. Стратегію ринкової ніші зазвичай використовується стартапами, які шукають нішу достатнього розміру та доходу, щоб мати потенціал зростання та не привертати інтересу конкурентів.
4. Стратегію швидкого зростання, характерна для високотехнологічних компаній.
5. Стратегію підприємницького дзюдо атакує слабкі місця в організації провідних компаній, що може проявлятися в п'яти напрямках: синдром не є нашим відкриттям; криміналізація ринку; непорозуміння щодо якості; спроби отримати прибуток від встановлення надто високих цін; спроба максимізувати. Інші організації повинні стежити за цими організаційними недоліками та використовувати їх для себе.

На наступному рисунку (рис. 3.3.) проаналізовано те, чим характеризується мале підприємництво.



Рис. 3.3. Характеристика малого підприємництва [15]

Кожне підприємство може одночасно використовувати різні підприємницькі стратегії для різних галузей і видів виробництва або продукції.

Підприємницькі стратегії на початку становлення ринкової економіки. В умовах переходу від планового централізованого управління до ринкової економіки можна застосовувати такі підприємницькі стратегії:

- a. зачепити успішну галузь;
- b. зачепити вдалий продукт;
- c. прив'язуватися до успішної людини;
- d. підчепити необхідний товар [48].

Стратегія тримайся за успішну галузь. Якщо ви відвідаєте будь-яку з останніх спеціалізованих виставок у сфері будівництва та облаштування будинку чи дачі, ви знайдете постійно зростаючу різноманітність товарів та послуг, які пропонують сотні підприємців і торговців у цій сфері. Якщо ви зазирнете за лаштунки виставки, то побачите, що охочих взяти участь у виставці більше, ніж місткість відповідного залу. Ці експозиції є дуже гарною ілюстрацією стратегії успішної індустрії.

Якщо звернути увагу на імпортерів та виробників утеплювачів для дому та котеджу, буде встановлено зростання споживання та підвищений інтерес з боку будівельних підрядників та громадян.

Якщо провести аналіз цін на вироблену та імпортовану в країну будівельну арматуру, то буде виявлено, що, незважаючи на зростання цін, споживана кількість також постійно зростає. Якщо шукати кінцевого споживача, то його можна знайти в особі будівельного підрядника, який реалізує амбітну приватну програму будівництва та житла.

Якщо провести аналіз імпортерів, виробників і торговців підлоговими покриттями та сантехнікою, можна буде виявити подібну тенденцію в цінах,

якості та кількості споживаної продукції та знову ж таки у того самого кінцевого споживача [49].

Якщо ми продовжимо з імпортерами та місцевими виробниками будівельних матеріалів, з виробниками та імпортерами віконних рам (дерев'яних, алюмінієвих та пластикових), то ми й надалі виявимо, що незалежно від курсу долара імпорт іноземних будівельних матеріалів, технологій і обладнання продовжується, що, незважаючи на зростання цін, попит продовжує залишатися стійким і триває, тобто ознаки успішної галузі, що розвивається. Практично до нього долучилася значна кількість підприємців, які забезпечують весь технологічний процес будівництва житла необхідною якістю та кількістю ресурсів. Таким чином, вони реалізують власну, специфічну підприємницьку стратегію, завдяки якій не тільки виживають у вже значний проміжок часу, а й досягають значних успіхів і розвиваються.

Але чимало підприємців (поза індустрією) також долучилися до стрімко розвивається приватного житлово-дачного будівництва, яке також успішно розвивається. Це знову є вираженням тієї самої підприємницької стратегії з їхнього боку. Це виробники, імпортери та продавці кухонного обладнання, меблів для спалень, віталень та дитячих кімнат, ванних кімнат, саун тощо.

Вони прив'язалися не до самого будівництва, а до подальших потреб самих власників будинків. Насправді це десятки і сотні малих і великих компаній, які скористалися можливостями успішної індустрії на фоні загального занепаду економіки і практично реалізували успішну підприємницьку стратегію - стратегія прив'язана до успішна галузь [50].

Тому в стратегії орієнтації на успішну галузь можна виділити два основні напрямки реалізації:

- фокусування на внутрішніх (технологічно необхідних) видах діяльності, операціях і продуктах;

- зв'язок із подальшою (зовнішньою) галузевою діяльністю, операціями та продуктами.

Ще одним, дуже наочним прикладом «підсадки» на успішну галузь є успішність усіх малих і великих підприємців, які обслуговують банківську систему нашої країни. Пропозиції від імпортерів та виробників офісного та банківського обладнання, виробників та імпортерів облицювальних матеріалів (мармур, граніт, кераміка та ін.), охоронного обладнання, кліматичного обладнання, імпортерів екзотичних квітів та рослин, виробів художників та скульпторів, імпортерів та виробників офісних аксесуарів та багато іншого.

На наступному рисунку (рис. 3.2.) перераховані переваги малих підприємств.



Рис. 3.4. Переваги малих підприємств [15]

Як той, так і інший різновид стратегії, пов'язаної з успішною галуззю, створює сприятливі можливості для довгострокового узгодження інтересів за наявності, однак, інших атрибутів, необхідних для успіху - ціни, часу та якості.

Стратегія підсадки на успішний продукт. В описаній вище стратегії, підсадка на успішну галузь, була створена можливість для обмеженої кількості підприємців використовувати вказану стратегію. Причина полягає в наступному. В умовах переходу до ринкової економіки успішних виробництв не так багато. Навпаки, стратегія дотримання успішного продукту створює набагато більше можливостей для нових підприємців. Тут вже не має значення, «публічний» продукт чи «приватний», а успішних продуктів значно більше [51].

У той же час стратегія успішного продукту також створює певні обмеження (визначені самим продуктом). Зазвичай його застосовують набагато більш вузькоспеціалізовані підприємці, що саме по собі звужує його можливе застосування.

Тому стратегія прив'язки до успішного продукту вимагає набагато глибших професійних знань (для конкретного продукту), але тим не менше вона також дуже часто використовується зовнішніми (для даного виробництва) підприємцями.

Крім того, часто люди, які знаходяться всередині продукту, на відповідному виробництві, не можуть зрозуміти можливості, які пропонує сам продукт. Основною причиною зазвичай є рутинна, одноманітність діяльності. Іншою важливою причиною як для приватних виробників, так і для державних виробників даної продукції є, як правило, незацікавленість менеджера [52-53].

Прив'язка до успішного продукту (аналог успішної галузі) можлива як до технології виробництва, так і до зовнішніх, супутніх видів діяльності та операцій. Це знову ж таки дає шанс не тільки вузьким фахівцям, які детально знайомі з технологією виробництва, а й стороннім підприємцям, які побачили в успішному продукті зовнішню нішу, зручну для зачеплення. Давайте розглянемо один з успішних товарів на ринку – сигарети.

Незважаючи на заклики суспільства, незважаючи на міжнародні кампанії проти паління в нашій країні, сигарети мають ознаки успішного

продукту – збільшення кількості курців, зниження вікового цензу курців, збільшення асортименту пропонованих марок сигарет, як імпортного, так і місцевого виробництва, збільшення коштів на рекламу з боку виробників і продавців сигарет і т.д.

Розглянемо кілька варіантів підключення до успішного продукту, як з внутрішньої, так і з зовнішньої точки зору [54].

Однією з головних проблем для виробників якісних сигарет (тобто з низьким вмістом смол) є не тільки використання якісного тютюну, а й надійних фільтрів. Для виробників сигарет вони є «вузьким» місцем, і сигаретні фабрики часто зупиняють виробництво через їх нестачу. Їх імпорт не тільки здорожчує національне виробництво, але й виробництво сигарет безпосередньо залежить від імпортерів сигаретних фільтрів. Водночас це створює сприятливу можливість для підключення місцевих виробників сигаретних фільтрів. Можливість, якою з різних причин ще не скористалися підприємці-початківці, хоча досвід, розробки, технології та фахівці з проблеми уже є.

Успішний сигаретний продукт також створює можливості для залучення зовнішніх підприємців. Супутні побічні продукти сигарет, такі як упаковка, надають великі можливості для нових підприємців. Підвищені вимоги споживачів до якості сигаретної упаковки створили можливість багатьом власникам невеликих друкарень взятися за виготовлення якісної, добре оформленої та добре віддрукованої упаковки. Практично ці нові підприємці захоплюються успішним продуктом і разом з ним не тільки виживають, але й ростуть разом із успіхом самого продукту [55].

Подібною є можливість для виробників також супутнього продукту сигаретного виробу, а саме целофанової упаковки. Приватна компанія відомого нашого підприємця, яка тут закріпилася, використала саме таку стратегію – прив'язалася до успішного продукту і практично ліквідувала імпорт цього супутнього продукту для потреб сигаретної промисловості. Список успішних продуктів занадто довгий, і неможливо перерахувати їх усі

тут. Але більший інтерес викликають ті успішні продукти, які мають успіх і на зовнішньому ринку.

Таким чином, підприємець:

- матиме можливість отримувати значну частину свого доходу в іноземній валюті;
- уникне обмежень масштабу регіонального ринку [56].

Одним із таких успішних продуктів на зовнішньому ринку є вино. Але варто порівняти упаковку, з якою пропонують болгарські та, наприклад, французькі чи іспанські вина в Англії. Якщо французькі та іспанські вина можна придбати по дві-чотири штуки в дерев'яній упаковці з інформацією про виробника та зручним місцем для зберігання, то наші вина продаються у звичайних пляшках, без упаковки. Виробництво дерев'яної тари - це можливість для підприємця-початківця долучитися до успішного виноробного продукту. Таким чином, він поєднає свої інтереси з інтересами виробника (експортера) успішного продукту, вино підвищить конкурентоспроможність продукту і, з цієї причини, він продовжуватиме отримувати переваги цього виробництва (упаковки для виноробної промисловості) протягом тривалого часу [57].

3.3. Розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності підприємства

Для ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович доцільно буде розширення виробництва і закріплення в ніші підприємців, що надають складські і виробничі, а також офісні площі (приміщення) в оренду. Я пропоную даному господарюючому суб'єкту побудувати нове складське приміщення. Для подальшої задачі його в оренду. Можливо, одразу декільком юридичним особам. Тобто іншим підприємцям.

Склад також можуть орендувати приватні особи, якщо в будинку, гаражі або на дачі немає місця для зберігання речей. Але основна цільова

аудиторія для таких проектів-малий бізнес. Багатьом підприємцям було простіше і вигідніше орендувати готову конструкцію, ніж відкривати власний склад, де десть повинні зберігатися матеріали, товарні залишки і сировину. Тому у такого бізнесу є всі шанси на успіх. Але тут важливо правильно вибрати місце і оптимально оформити інтер'єр для потенційних клієнтів. Також слід зазначити, що до сховища пред'являються суворі санітарно-гігієнічні вимоги. Грамотний бізнес-план складу допоможе врахувати всі нюанси.

На рисунку 3.5. показано основні види складів.

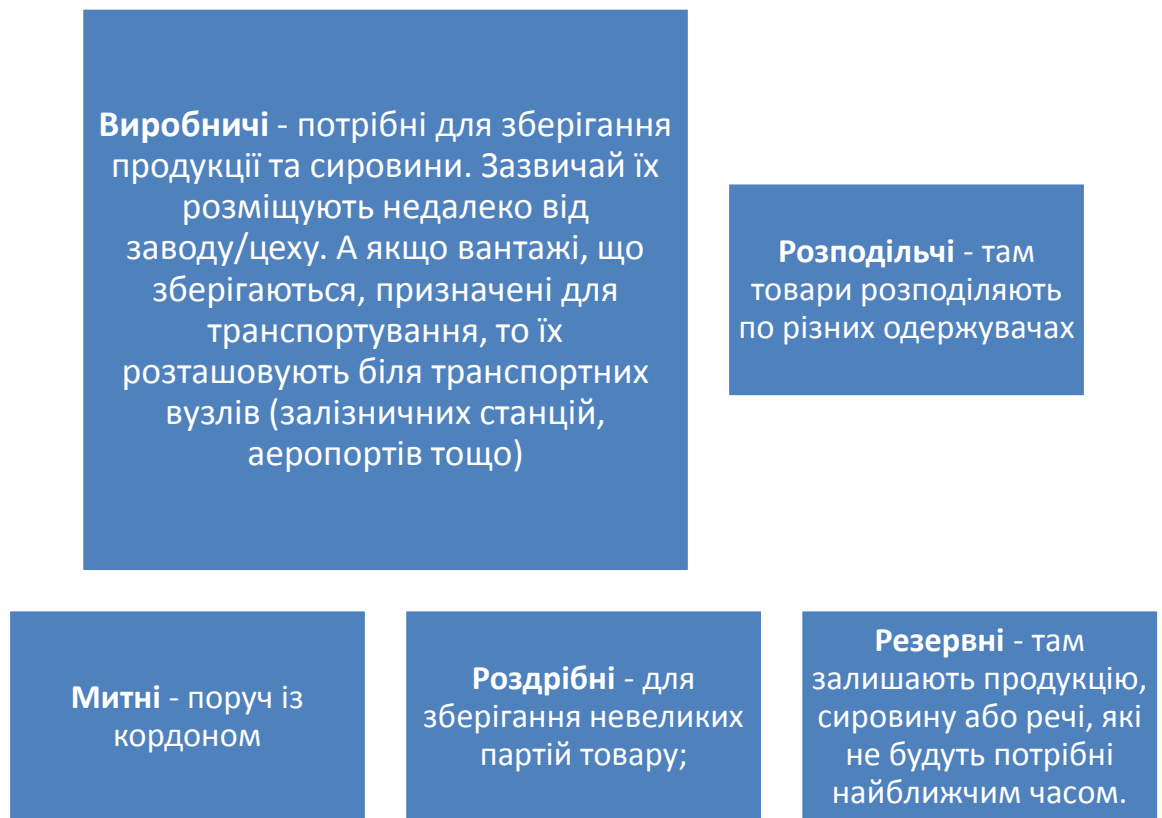


Рис. 3.5. Види складів

Залежно від типу конструкції склад ділиться на закритий, напівзакритий (тобто з 2 або 3 стінками) і відкритий. Залежно від типу товарів/вантажів, для яких призначений склад, вони можуть бути універсальними (придатними практично для всіх), спеціалізованими (для

певних категорій товарів) і змішаними (для деяких видів товарів). Є також немеханізовані, напівавтоматичні та повністю автоматичні складські приміщення.

Класифікація складів за класами є найбільш поширеною. При цьому відбувається облік всіх особливостей приміщень. Фірми, що працюють на ринку складської нерухомості, розробляють свої власні складські класифікації для кожного класу. В Україні найбільш поширена міжнародна класифікація складів від брокерської фірми Knight Frank. Відповідно, склад ділиться на 6 типів:

Клас А+ - це сучасний модернізований склад. Одноповерховий. Для створення такого складу використовуються спеціальні ізоляційні матеріали - це, як правило, сендвіч-панелі. Вони негорючі і добре зберігають тепло. Репозиторій класу А+ має всі необхідні комунікації. Спеціальне обладнання (Системи відеоспостереження, вентиляції, пожежогасіння і т.д.). Територія була упорядкована, і охорона працює цілодобово. Найкращими характеристиками володіють склади класу а+: висота стелі не менше 13 метрів, а бетонна пилозахисна підлога витримує навантаження в $5\text{т}/\text{м}^2$.

Клас А - за властивостями він майже так само хороший, як з'єднання класу А+. Різниця полягає в технічних параметрах. Мінімальні вимоги до висоти стелі для складів класу А складають 10 метрів. Крім того, завантаження та розвантаження трохи складніше, оскільки кількість дверей докового типу невелика.

Клас В+ - такі сховища можуть бути побудовані або перебудовані зовсім недавно. Основна відмінність від попереднього сорту - висота стелі. Мінімальна вимога для цього - 8 метрів.

Клас В, таке складське приміщення може мати декілька поверхів. В цьому випадку приміщення повинно бути обладнане вантажним ліфтом. Мінімальна висота стелі - 6 метрів. Ці конструкції не пред'являють специфічних вимог до характеристик і комунікацій.

Клас С - це реконструйовані склади, які раніше використовувалися як виробничі приміщення або ангари. Мінімальні вимоги до цього класу - 5-метрова стеля та бетонна підлога.

Клас D-це не непрофільна споруда, перетворена на сховище. Тут майже немає активності. Особливих вимог до специфікацій немає.

Класифікація по класу Knight Frank заснована на вимогах технічних параметрів, регіону, обладнання та комунікацій. Транспортна інфраструктура не враховується. Однак це також важливо враховувати при виборі композиції.

Хоча бізнес з оренди складських приміщень може здатися простим і затребуваним, у нього є свої особливості і недоліки.

Систематизоване представлення заходів і рішень, які необхідно прийняти і реалізувати на даний плановий період, здійснюється через часовий графік. Графік часу - це таблиця, в якій відповідно до логічної та часової послідовності розміщені найважливіші цілі, які необхідно досягти, і синхронно з ними - ключові, визначальні дії та рішення, які необхідно прийняти. Найважливішими показниками є обсяг реалізації, собівартість, прибуток.

Сферами, в яких бажано планувати рішення, є: маркетинг; нові продукти та інновації; виробництво; персонал і управління; фінанси.

Графік може розроблятися на місяць або квартал, а заходи можуть мати характер разового акту або реалізовуватися протягом певного часу.

Помилки, які можна допустити при розробці бізнес-плану: план занадто довгий, занадто технічно орієнтований або занадто детальний; фінансові дані не відповідають решті плану; друкарські або логічні помилки в документах; місяць або стратегії орієнтовані на сьогоднішнє, а не на майбутнє; критичні фактори успіху не визначені та не враховані; недостатнє фінансування або неправильний вибір джерел фінансування; неправильний підбір людей, які залучаються до роботи в компанії; недостатнє впровадження інформаційно-керуючої системи; недостатнє використання

схем, графіків і діаграм; неадекватне використання зовнішніх консультантів; переоцінка продажів проекту та/або заниження накладних витрат на діяльність; недооцінка часу, необхідного для виходу нових товарів на ринок.

Отже, наша пропозиція щодо удосконалення управління ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович в умовах сучасних змін полягає в закріпленні в даній ніші економіки і зміцненні його позицій в даній ніші шляхом побудови нового складського приміщення неподалік від однієї з магістралей, що поєднує м. Дніпро з іншими областями України і з подальшою його здачею в оренду.

Таке розміщення складу дозволить використовувати його, наприклад, для вивантаження товаро-матеріальних цінностей, що постачатимуться великими партіями великоваговим транспортом з подальшим їх зберіганням і відправкою уже невеликими партіями в різні частини м. Дніпро.

Для будівництва складського приміщення я пропоную скористатись послугами вивокопрофесійної будівельної компанії «ТТРАДЕ». Це - генпідрядна будівельна компанія.

В таблиці 3.1 показано основні параметри складського приміщення, яке планується збудувати.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості будівництва складу

Показники	Розмір будівлі
Розмір складу, м ²	960
Висота	5
Довжина	48
Ширина	20
Ширина прольоту	10
Крок рам	12
Тип панелей	звичайні
Покрівельні панелі, товщина	40
Стінові панелі, товщина	40
Кут нахилу, градус	30

«Компанія «TTRADE» спеціалізується на професійному управлінні будівельними проєктами промислового та комерційного призначення. Завдяки грамотному підходу, застосуванню інноваційних технологій, партнерським відносинам з заводами - виробника будівельних матеріалів, «TTRADE» у найкоротші терміни вдалося реалізувати ряд серйозних проєктів в Україні та завоювати прихильність українського бізнесу» [58].

В таблиці 3.2 показано результати розрахунку необхідної кількості матеріалів для будівництва складу.

Таблиця 3.2

Результати розрахунку обсягів будівельних матеріалів

Параметри	Одиниця виміру	Показники
Площа будівлі	м ²	960,00
Площа стін будівлі	м ²	795,47
Площа покрівлі	м ²	1130,68
Металоконструкції з гофробалки 0,03	т/м ²	28,80
Гнучий оц.профіль 0,005	т/м ²	4,80
Метизы 68.948	грн/м ²	66190,08
Анкерні блоки 0,0001173	т/м ³	0,56
Об'єм будівлі	м ³	4800,00
Цокольна балка 0,3x0,6м	м ²	24,48
Стовпчастий фундамент глибиною 2м	шт./м ³	18,70

«Керуючись у своїй діяльності принципом поваги до споживача, залучаючи необхідні фінансові, матеріально-технічні ресурси, науково-технічну підтримку, кваліфікований персонал й опираючись на досвід роботи, компанія TTRADE гарантує своїм Замовникам високу якість

надаваних послуг проєктування та будівництва об'єктів промислового призначення» [58].

В наступній таблиці проведено розрахунок вартості готових конструкцій, що будуть використані прибудівництві складського приміщення.

Таблиця 3.3

Розрахунок вартості готових конструкцій

Параметр	Одиниця виміру	Об'єм	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Залізобетонні конструкції (ЗБ)	м ²	960	45	43200
Металеві конструкції (КМ)	м ²	960	55	52800
Огороджуючі конструкції (КО)	м ²	1926	10	19261
Архітектурні компоненти (АР)	м ²	960	40	28400
Разом				143661

«Отримайте не просто постачальника будівельних матеріалів, але й експерта, досвідченого в будівельній справі. Надамо повний технічний супровід вашого проєкту, допоможемо виконати інженерні розрахунки та підібрати необхідну комплектацію. Із задоволенням поділимося своїм досвідом застосування сендвіч-панелей при будівництві промислових об'єктів, складських та логістичних центрів, офісів та комерційної нерухомості, продовольчих баз та виробництв, сільськогосподарських, спортивних об'єктів, а також холодильних та морозильних комплексів» [58].

В таблиці 3.4 проведено розрахунок вартості необхідних матеріалів.

«Люди - головний актив TTRADE. Їх залученість в проєкт, розвиток і натхнення - цінності, які культивує компанія. Маємо в своєму штаті досвідчених фахівців та кращі практики, тому Ви отримуєте міжнародний досвід для реалізації своєї мети. Всі фахівці проходять навчання у наших європейських партнерів, підвищують кваліфікацію і навички, щоб Замовник був задоволений роботою на всі 100%» [58].

Таблиця 3.4

Розрахунок вартості необхідних матеріалів

Параметр	Одиниця виміру	Об'єм	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Металоконструкції з гофробалки	т	28,80	28500,00	820800
Гнугий оцинкований профіль	т	4,80	2869,00	137746
Метизи	т	-	-	66190
Анкерні блоки	т	0,56	34000,00	19143
Стінові панелі	м ²	795,47	482,35	383695
Покрівельні панелі	м ²	630,68	698,26	440378
Комплектуючі (саморізи, герметик, всі елементи обрамлення, монтажна піна)	-	-	0,15	149793
Разом				2017747

В таблиці 3.5 проведено розрахунок витрат на монтаж конструкцій і влаштування фундаменту.

Таблиця 3.5

Вартість монтажних робіт

Параметр	Одиниця виміру	Об'єм	Ціна за одиницю	Сума, грн.
Монтаж				
Монтаж каркасу	т	34,16	2800	95648
Монтаж панелей	м ³	1126,15	90	101353
Разом				197001
Влаштування фундаменту				
Цокольна балка 0,3x0,6м	м ³	24,48	4900	11952
Стовпчастий фундамент глибиною 2м	м ³	18,70	4900	91630
Разом				103582

Тепер є можливість поррахувати загальні витрати на будівництво складського приміщення (таблця 3.6).

Таблиця 3.6

Всього витрат на будівництво складського приміщення

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Готові конструкції	143661
Матеріали	2017747
Монтаж	197001
Влаштування фундаменту	103582
Всього витрат	2461991

В наступній таблиці (3.7) пораховані можливі експлуатаційні витрати по даному складському приміщенню за рік.

Таблиця 3.7

Можливі річні експлуатаційні витрати

Стаття витрат	Сума витрат, грн.
Охорона	14000
Електроенергія	8000
Земельний податок	300
Амортизаційні нарахування	164133
Всього витрат	186433

Оренда площ в складських приміщеннях подібного типу, в цьому районі на окраїні міста обходиться приблизно 60 гривень за метр квадратний на місяць. Підрахуємо можливий річний дохід ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович від здачі складського приміщення в оренду:

$$60 * 960 * 12 = 691200 \text{ грн.}$$

Тепер можемо розрахувати можливий економічний ефект від впровадження в ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович запропонованих мною заходів щодо удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін, таблиця 3.8.

Таблиця 3.8

Можливий економічний ефект від впровадження, тис. грн.

Показник	2023	Проект	Проект до 2023, % (+\/-)
Виручка	8994,0	9685,2	107,6
Всього витрат	3391,0	3577,4	105,4
Фінансовий результат	5603,0	6107,8	109,0
Рівень рентабельності, %	165,2	170,7	+4,9 в.п.

Таким чином, можливий економічний ефект від впровадження в ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович запропонованих мною заходів щодо удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін може виявитись у нарощуванні виручки даного бізнесу на 7,6%.

При цьому витрати бізнесу також зростуть, але у відносно менших розмірах, а саме на 5,4%, а фінансовий результат зросте одразу на 9,0%. Також зросте рівень рентабельності даного бізнесу. Приріст складатиме 4,9 відсоткових пункти. Отже, запропоновані зміни по удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович можна вважати доцільними до впровадження. В додатках А і Б кваліфікаційної роботи наведено приклади можливої складської техніки.

Висновки до розділу 3

1. Для ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович доцільно буде розширення виробництва і закріплення в ніші підприємців, що надають складські і виробничі, а також офісні площі (приміщення) в оренду. Я пропоную даному господарюючому с'убекту побудувати нове складське

приміщення. Для подальшої здачі його в оренду. Можливо, одразу декільком юридичним особам. Тобто іншим підприємцям.

2. Отже, моя пропозиція щодо удосконалення управління ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович в умовах сучасних змін полягає в закріпленні в даній ніші економіки і зміцненні його позицій в даній ніші шляхом побудови нового складського приміщення неподалік від однієї з магістралей, що поєднує м. Дніпро з іншими областями України і з подальшою його здачею в оренду.

3. Таке розміщення складу дозволить використовувати його, наприклад, для вивантаження товаро-матеріальних цінностей, що постачатимуться великими партіями великоваговим транспортом з подальшим їх зберіганням і відправкою уже невеликими партіями в різні частини м. Дніпро.

4. Для будівництва складського приміщення я пропоную скористатись послугами вивокопрофесійної будівельної компанії «ТТРАDE». Це - генпідрядна будівельна компанія.

5. Таким чином, можливий економічний ефект від впровадження в ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович запропонованих мною заходів щодо удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін може виявитись у нарощуванні виручки даного бізнесу на 7,6%.

6. При цьому витрати бізнесу також зростуть, але у відносно менших розмірах, а саме на 5,4%, а фінансовий результат зросте одразу на 9,0%. Також зросте рівень рентабельності даного бізнесу. Приріст складатиме 4,9 відсоткових пункти. Отже, запропоновані зміни по удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович можна вважати доцільними до впровадження.

ВИСНОВКИ

1. Малий бізнес є основою для будь-якої ринкової економіки. Відносна частка малих і середніх підприємств у загальній кількості фірм у розвинутих країнах коливається від приблизно 70 відсотків у Великій Британії до понад 95 відсотків у США, Японії, Німеччині та Франції. Вони створюють близько 2/3 нових робочих місць, а їх частка в суспільному продукті становить 40-60 відсотків.

2. У всіх країнах мала компанія є носієм технічного прогресу та інноваційного підприємництва. Важлива роль малого бізнесу в економічному житті підтверджується усталеною думкою про те, що стан малих компаній у країні є своєрідним індикатором загального стану економіки.

3. Існують різні думки щодо причин зростання малого бізнесу та самозайнятості в останні роки. Одні фахівці розглядають зростання малого бізнесу як короткочасну реакцію на реструктуризацію великих компаній, інші вважають його продуктом довгострокових змін в структурі економіки, які, як очікується, дадуть позитивні результати.

4. Основною метою створення компанії було отримання прибутку шляхом задоволення потреб населення та бізнесу в товарах та послугах, які надає ПІДПРИЄМСТВО Нурулаєва Аріпа Зайнудіновича. В господарюючому суб'єкті відсутнє розподілення на керівний персонал і технічним персоналом, що є шкідливим, оскільки відсутня ефективна система управління.

5. Компанія класифікується як мале підприємство. Збільшення кількості працівників на 16,67% фактично означає збільшення на одного працівника. Річну норму часу, відпрацьовану одним працівником, можна розрахувати, помноживши кількість робочих днів ($365 - 105 - 11 = 249$ днів) на кількість годин у зміні (8 годин). Це означає 1992 людино-години. Слід також зазначити, що у 2016, 2020, 2024 і т.д. цей показник становить 2000 людино-годин.

6. Аналіз даних таблиці 2.3 показує, що коефіцієнт використання робочого часу ФОП НУРУЛАЄВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ протягом усього досліджуваного періоду був меншим за 1, що свідчить про те, що компанія не повністю використовує наявний кадровий потенціал.

7. За досліджуваний період (2019-2023 рр.) кількість працівників зросла всього на одну особу (+14%), тоді як заробітна плата за той самий період зросла на 105,59%. Це можна пояснити лише зростанням рівня індивідуальних зарплат працівників підприємства.

8. Коефіцієнт окупності витрат на оплату праці - це відношення доходу компанії до річної заробітної плати її працівників. Проведені розрахунки виявили, що рівень цього показника на досліджуваному підприємстві у 2022 році був найнижчим за весь досліджуваний п'ятирічний період.

9. Для ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович доцільно буде розширення виробництва і закріплення в ніші підприємців, що надають складські і виробничі, а також офісні площі (приміщення) в оренду. Я пропоную даному господарюючому с'убекту побудувати нове складське приміщення. Для подальшої здачі його в орренду. Можливо, одразу декільком юридичним особам. Тобто іншим підприємцям.

10. Таке розміщення складу дозволить використовувати його, наприклад, для вивантаження товаро-матеріальних цінностей, що постачатимуться великими партіями великоваговим транспортом з подальшим їх зберіганням і відправкою уже невеликими партіями в різні частини м. Дніпро.

11. Можливий економічний ефект від впровадження в ФОП Нурулаєв Аріп Зайнудінович запропонованих мною заходів щодо удосконалення управління підприємством в умовах сучасних змін може виявитись у нарощуванні виручки даного бізнесу на 7,6%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филипенко О.М., Колеснік Т.С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf>. (дата звернення 01.11.2024).
2. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.
3. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400 с.
4. Плотнікова М. Ф. Стратегічні орієнтири розвитку регіонів. Регіон – 2018: стратегія оптимального розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 8–9 листоп. 2018 р. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018. С.190-192.
5. Артемов В.Ю., Сингаївська, І.В. Особливості процесів прийняття рішень в умовах невизначеності. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1 (65). С.149-163.
6. Особливості прийняття управлінських рішень в малому та середньому бізнесі в умовах динамічних змін. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/122.pdf>. (дата звернення 01.11.2023).
7. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Том 29. № 1. С. 156-163.
8. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
9. Мрака Н.М., Піцикевич В.В., Гнатишин Б.О., Кочін І.С., Михайлов Т.С., Ленько Н.В., Беззубий О.В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. Випуск 30. С. 1-8.

10. Антошкін В.К. Модель розвитку підприємства у кризовій ситуації. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2018. № 2 (42). С. 18-23.
11. Малий бізнес. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Малий_бізнес. (дата звернення 04.11.2023)
12. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ. URL: http://posibnyku.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm. (дата звернення 06.11.2023).
13. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 жовтня 2016 р.). Харків: НФаУ, 2016. С. 258-260.
14. Шубан М.В. Вибір в умовах невизначеності та ризику. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-219967.html>. (дата звернення 12.11.2023).
15. Місце і роль малого підприємництва в економіці. URL: <https://naurok.com.ua/misc-e-i-rol-malogo-pidpriemnictva-v-ekonomici-112763.html>. (дата звернення 22.11.2023).
16. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень. URL: <https://kpdі.edu.ua/biblioteka//П/Прийняття%20управлінських%20рішень%20Петруня%20Ю.Є..pdf>. (дата звернення 22.11.2023).
17. Малі підприємства: сутність та значення для розвитку економіки. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21923/. (дата звернення 14.12.2023).
18. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» URL: https://ep.nmu.org.ua/ua/files/КОНСПЕКТ_ЛЕКЦ_Потенциал_днев.pdf (дата звернення 14.12.2023).
19. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.
20. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

21. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
22. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
23. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 24.11.2022).
24. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.
25. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
26. Підвальна О.Г. Економічні відносини. URL: http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm. (дата звернення 14.01.2023).
27. Самойленко Д.М. Становлення та розвиток теоретичних підходів до визначення змісту категорії «підприємництво». Держава та регіони. 2021. № 5. С. 23-31.
28. Друкер П.Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття / Пер. з англ. Т. Літенської. К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
29. Філіппов В. Еволюція понятійно-категорійного апарату підприємництва. Економіка: реалії часу. 2019. № 1(41). С. 72-80.
30. Pin'kovetskaya Yu. (2020) Definitсии “predprinimatel” i “predprinimatel'stvo”: obzor issledovaniy zarubezhnykh uchenikh [Definitions of “entrepreneur” and “entrepreneurship”: a review of research by foreign scientists]. *Upravlenie v sovremennykh sistemakh*, no. 2 (26), pp. 34-41.
31. Федун, І., Бей, Р., & Пискливець, В. (2022). Теоретичні аспекти розвитку підприємництва в сільській місцевості України. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-28>.

32. Sorenson O. (2018) Social networks and the geography of entrepreneurship. *Small Business Economics*. № 58. P. 527–537. DOI: <https://doi.org/101007/s11187018-00767>
33. ФОП НУРУЛАСВ АРІП ЗАЙНУДІНОВИЧ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/68082249/. (дата звернення 21.03.2024).
34. Види основних засобів. URL: https://osvita.ua/doc/images/news/221/22160/1_1.gif. (дата звернення 24.03.2024).
35. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-05.htm>. (дата звернення 23.03.2024).
36. Приватний підприємець. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Приватний_підприємець. (дата звернення 26.03.2024).
37. Основні виробничі фонди: оцінка, класифікація і структура. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22160/. (дата звернення 24.11.2022).
38. Грод А.М. Удосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11028/30-Grod.pdf?sequence=1>. (дата звернення 28.14.2024).
39. Гриненко В.В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
40. Горіна Г.О. Діалектика поняття "розвиток підприємства" Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123-127.
41. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. Науковий вісник Полісся. Чернігів: ЧНТУ, 2016. № 2 (6). С. 79-84.

42. Захожай Б.В., Братусь А.Г. Особливості прийняття управлінських рішень у макромаркетингу на основі аналізу маркетингової інформації. Університетські наукові записки. 2017. №61. С. 81-92.
43. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78.
44. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
45. Волошина О.О., Бруєв Д.Д. Еволюція наукових поглядів на сутність та функції підприємництва. Науковий вісник ДДМА. 2017. № 2 (23Е). С. 141-147.
46. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-47.pdf>. (дата звернення 14.10.2024).
47. Сливенко В., Коновалова Д. Нові вектори розвитку малого підприємництва в Україні в контексті активізації євроінтеграційних процесів. Молодий вчений. 2019. №. 10 (74). С. 331–336.
48. Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 457 с.
49. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. URL: https://km-news.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2012/10/rozdil-2_.pdf. (дата звернення 02.11.2024).
50. Сокурєнко, І.А. Технологія прийняття управлінських рішень малими підприємствами щодо вибору стратегічних альтернатив. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 146–156.
51. Стратегічне управління для стартапів: Ваш план зростання. URL: https://helpyourbusiness.org/strategic-management-for-startups-blueprint/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA3Na5BhAZEiwAzrfagKSveGjidANu

pJYsgdkhraKQgOIqqCjbOj2-8PhXT5V59KcIGsOVSBocixEQAvD_BwE. (дата звернення 03.11.2024).

52. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2021. № 19. 82–88.

53. Ванькович Д. Стратегічні орієнтири фінансового забезпечення розвитку малого інноваційного підприємництва в Україні. Світ фінансів. 2019. Вип. 3. С. 53–64.

54. Стратегія для бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств|Посібник. URL: <https://platforma-msb.org/strategiya-dlya-biznes-obyednan-malyh-i-serednih-pidpryyemstv-posibnyk/>. (дата звернення 06.11.2024).

55. Сокирник І.В. Стратегічне партнерство у формуванні стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 5, т. 1. С. 232–237.

56. Труніна І.М., Пряхіна К.А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. вип. 8(41). С. 234-244.

57. Богач Ю., Сивак Н. Роль та проблеми малого підприємництва. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2019. № 56.1. С. 50–59.

58. «TTRADE». Це - генпідрядна будівельна компанія. URL: <https://ttrade-ltd.com.ua/ua/calc>. (дата звернення 16.11.2024).

ДОДАТКИ

Ручний гідравлічний візок



Електричний штабелер

